TODOS LOS OJOS EN LA AMAZONÍA

SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA

Marzo 2023

El presente material ha sido elaborado por:
GEOLATINA
Natalia Ortiz
Alejandro A. Imbach

Coordinación:
Alejandro Ibarra
Oficial de DMEL Programas TOA/AIR

Dirección:
María Moreno de los Ríos
Gerente de Programas TOA/AIR

Todos los Ojos en la Amazonía (TOA) es un programa que busca detener la destrucción del bosque amazónico mediante la defensa de los derechos de los pueblos indígenas y las comunidades locales.

Se autoriza el uso de esta publicación siempre y cuando se mencione la fuente.

Más información:
www.todoslosojosenlaamazonia.org

Este y otros materiales se encuentran disponibles para descarga en la Plataforma de Aprendizaje TOA:
www.toamazonia.org

Fotografía de portada: Sophie Pinchetti

Imagen: Greenpeace

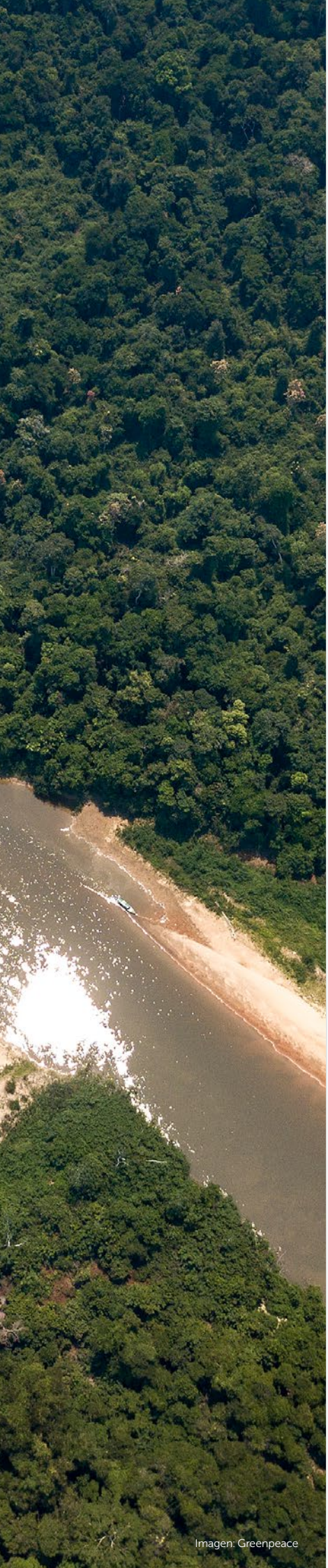


Imagen: Greenpeace

Índice

Acrónimos 4

1. Introducción 5

2. Abordaje metodológico 6

3. Descripción del programa Todos los Ojos en la Amazonía (TOA) 7

4. Resultados de la sistematización 10

4.1 Modelo de gobernanza del programa TOA 10

4.2 Modelo de gestión del programa TOA 16

4.3 Modelo del programa TOA 23

4.3.1 Descripción del modelo 23

4.3.2 Análisis del modelo de intervención del programa 52

4.3.3 Vínculos entre el modelo de intervenión del programa y sus componentes 53

5. Lecciones aprendidas 55

5.1 Lecciones aprendidas de la estructuración del TOA, del modelo de gobernanza y del modelo de gestión 55

5.2 Lecciones aprendidas del modelo de intervención del programa TOA 59

6. Desafíos y recomendaciones 61

7. Conclusiones 68

Anexo 1 - Fuentes de información consultadas 72

Anexo 2 - Ejes y preguntas de sistematización 73

Índice de figuras y tablas 74

Acrónimos

AC	Alianza Ceibo
APIB	Articulação dos Povos Indígenas do Brasil
AIDA	Asociación Interamericana para la Defensa del Ambiente
AIDESEP	Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana
BE	Both ENDS
COAPIMA	Coordenação das Organizações e Articulações dos Povos Indígenas de Maranhão
CONFENIAE	Confederación de Nacionalidades Indígenas de la Amazonía Ecuatoriana
COIAB	Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Amazonía Brasileña
COICA	Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica
CIMI	Consejo Misionero Indígena
DD	Digital Democracy
DDHH	Derechos humanos
ECA Amarakaeri	Ejecutor de contrato de administración de la Reserva Comunal Amarakaeri
FASE	Fundación Alianza Social Educativa
FDA	Frente de Defensa de la Amazonía
FENASH-P	Federación de la Nacionalidad Shuar de Pastaza
GFW	Global Forest Watch
GP	Greenpeace
HIVOS	Humanistic Institute for Development Aid
INTERPOL	International Investigation Authority
ISS	Instituto de Estudios Sociales
NPL	Lotería Nacional del Código Postal Holandés
LNS	Fundación de la Lotería Nacional del Código Postal de Suecia
ODJ	Observatorio Derechos y Justicia
PUINAMUDT	Pueblos Indígenas Amazónicos Unidos en Defensa de sus Territorios
PSHA	Pueblo Shuar Arutam
PTRU	Planet Trust del Código Postal de Reino Unido
TOA	Programa Todos los Ojos en la Amazonía
UDAPT	Unión de Afectados por Texaco
USFQ	Universidad San Francisco de Quito
UNEP	Programa de la ONU para el Medio Ambiente
WRI	World Resources Institute

1. Introducción

Hivos es una organización internacional que busca nuevas soluciones a los problemas mundiales persistentes, a través de la implementación de proyectos inteligentes ejecutados en los lugares correctos, y ofreciendo resistencia a la discriminación, la desigualdad, el abuso de poder y la explotación de nuestro entorno de vida. Hivos cuenta con amplia experiencia en el uso de innovaciones tecnológicas, por ejemplo, para aumentar la transparencia y combatir la corrupción. En América Latina, cuenta con experiencia en el apoyo al movimiento indígena y tiene acceso a una amplia red de activistas de derechos humanos y organizaciones ambientales.

Inspirada en los valores humanistas desde su fundación (1988), Hivos trabaja bajo la convicción de la importancia de construir poder político y capacidad de incidencia en todas las personas para la construcción de una sociedad verdaderamente democrática en la que sea posible la autodeterminación de los pueblos y la apropiación local[1]. Con este fin, Hivos ha asumido un rol institucional bajo las premisas de:

- Proveer apoyo financiero a través de donaciones y garantizar la transparencia en el uso de los recursos.
- Apoyar a líderes, comunidades y organizaciones en el fortalecimiento de sus capacidades.
- Contribuir a que las comunidades y organizaciones eleven su voz y construyan nuevas narrativas que impulsen la acción.
- Construir alianzas intersectoriales para el desarrollo y escalamiento de soluciones específicas para cada contexto y la movilización social.
- Apoyar en incidencia de políticas, normas y prácticas públicas y privadas.

Bajo estas premisas, su experiencia con poblaciones indígenas y en el conocimiento de actores clave trabajando en la Amazonía, Hivos jugó un rol fundamental diseñando y viabilizando la financiación del Programa Todos los Ojos en la Amazonía (TOA), que buscó detener la deforestación de la Amazonía, defendiendo los derechos humanos de los defensores de la naturaleza, desde un enfoque integral en las áreas de justicia climática, derechos humanos y territoriales, género y uso de tecnologías.

Con el fin de promover el aprendizaje colectivo y replicar las buenas prácticas del Programa, Hivos decidió sistematizar el '**Modelo del TOA**', entendido como las principales líneas de acción que contribuyeron a alcanzar los logros y resultados del programa, identificados retrospectiva y sistémicamente desde la mirada de los socios del consorcio y el equipo de Hivos. Se espera que esta visión de conjunto de las acciones del programa contribuya a adaptar, replicar o escalar este modelo, de manera total o parcial, por parte de Hivos, los otros socios del programa TOA u otras organizaciones que intervienen en la Amazonía.

Este documento también describe y aporta elementos reflexivos acerca del modelo de gobernanza e implementación del programa, como un complemento estructural del 'Modelo TOA', incluyendo aspectos que podrían servir para la futura implementación de programas bajo la modalidad de consorcios en la Amazonia.

1 https://america-latina.hivos.org/como-trabajamos/ y https://hivos.org/aids2022/our-approach/

2. Abordaje metodológico

Este ejercicio de sistematización del programa TOA fue realizado a través de la revisión de información secundaria disponible, las voces de los socios levantadas en el evento de cierre del Programa, la realización de entrevistas esenciales y, reuniones individuales y grupales con representantes de Hivos, Greenpeace y COICA para validar los hallazgos a lo largo del proceso (ver Anexo 1 - Fuentes de información consultadas).

Los ejes de la sistematización se operativizaron a partir de preguntas guía acordadas con Hivos durante la fase de diseño metodológico (ver Anexo 2 - Ejes y preguntas de sistematización) las cuáles fueron complementadas con insumos que recogen la perspectiva de las organizaciones socias del TOA y del equipo técnico procedentes del informe de sistematización de los resultados del evento de cierre del programa (Quito, septiembre del 2022).

La estructura del informe comienza con una descripción del programa TOA y análisis de los modelos de gobernanza y de gestión que facilitaron las relaciones, interacciones y acciones que sustentan las líneas de intervención del programa. Posteriormente se aborda el foco central de la sistematización que es la reconstrucción del 'modelo del TOA', entendido como las líneas de intervención más exitosas que tienen el potencial de ser replicadas o escaladas para la protección de los bosques de la Amazonía.

Esta reconstrucción del modelo de intervención se sustentó mayormente en la identificación de productos estrella y logros significativos registrados en reportes, memorias de ejercicios de reflexión, la evaluación de medio término del programa, memorias de reuniones y en el informe de sistematización del evento de cierre.

El informe continúa con la identificación de lecciones aprendidas y una sección de desafíos y recomendaciones que pueden ser de utilidad para el diseño de futuros programas implementados bajo la modalidad de consorcio; y finaliza con una sección de conclusiones y legados del TOA.

Limitaciones de la construcción del documento

Las limitaciones de tiempo para el levantamiento y procesamiento de información primaria, así como la heterogeneidad de la calidad de la información secundaria disponible marcaron los alcances de la sistematización del 'Modelo TOA'. En ese sentido, el presente informe no es el producto de un inventario exhaustivo de todas las perspectivas, productos y resultados del programa TOA, sino de una muestra ilustrativa de los principales logros que guiaron la identificación de las líneas de intervención con potencial de ser replicados por Hivos y otros actores que trabajan en el contexto amazónico.

3. Descripción del programa Todos los Ojos en la Amazonía (TOA)

El programa Todos los Ojos en la Amazonia (TOA) se implementó entre 2017-2023 con el objetivo de contribuir a detener la deforestación y degradación de los bosques amazónicos en cerca de 6.7 millones de hectáreas de bosque húmedo de la cuenca amazónica de Ecuador, Brasil y Perú, mediante la defensa de los derechos de los pueblos indígenas y de las comunidades locales. El programa contó con un presupuesto total de 19,645,521 millones de Euros, aportado principalmente por la Lotería Nacional Holandesa (NPL) y contribuciones posteriores de las loterías del Reino Unido y de Suecia.

El programa TOA se formuló narrativamente en 2016 desde Hivos y Greenpeace Holanda, basado en el conocimiento que el equipo técnico a cargo tenía de actores y experiencias de trabajo en el Amazonas, y en consultas con diferentes organizaciones internacionales que posteriormente hicieron parte de los socios del TOA.

Hivos lideró junto con Greenpeace y la Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA) el programa Todos los Ojos en la Amazonía (TOA). Este programa fue implementado por un consorcio en el que participaron 45 organizaciones internacionales, regionales y locales socias y aliadas con el objetivo el "luchar contra la deforestación y degradación del bosque amazónico y proteger los derechos territoriales de la población local en la región amazónica de Brasil, Ecuador y Perú"[2]. Estas organizaciones trabajaron en diferentes campos de tecnología, investigación, derechos humanos, derechos territoriales indígenas, conservación de la biodiversidad, transparencia, incidencia y exigibilidad del cumplimiento de la ley.

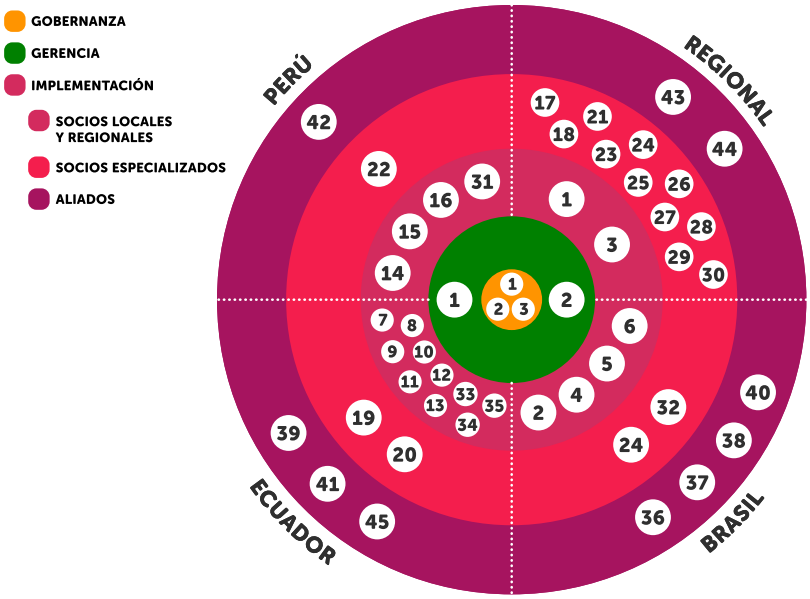


Figura 1. Actores del consorcio y su roles (Fuente: Programa TOA).

GOBERNANZA
1. Hivos
2. Greenpeace
3. COICA

GERENCIA
1. Hivos
2. Greenpeace

IMPLEMENTACIÓN

Socios regionales
1. Hivos
2. Greenpeace
3. COICA

Socios locales
4. COIAB
5. CIMI
6. FASE
7. FDA
8. UDAPT
9. USFQ
10. PSHA
11. FENASH-P
12. CONFENIAE
13. Alianza Ceibo
14. PUINAMUDT
15. Perú Equidad
16. ECA Amarakaeri

Socios especializados
17. AIDA
18. PRACCIS/PODER
19. Ecolex
20. Ecociencia
21. ISS
22. Digital Democracy
23. GK
24. Mongabay Latam
25. DDP

Socios con contratos finalizados en la Fase 1
26. Both Ends
27. Interpol
28. University of Maryland
29. Witness
30. WRI
31. AIDESEP
32. Artigo 19
33. NAE
34. ODJ
35. FENASH-P

ALIADOS
36. APIB
37. COAPIMA
38. UMIAB
39. Amazon Frontlines
40. Open Knowledge
41. Escazú Ahora Ecuador
42. Escazú Ahora Perú
43. OLAC
44. Amazonía Lab
45. Universidad Andina Simón Bolívar (UASB)

2 https://toamazonia.org/about-all-eyes-on-the-amazon/?lang=es

Para avanzar en el logro del objetivo, las acciones del TOA se estructuraron en 4 líneas estratégicas: Transparencia Radical, Soluciones Duraderas, Responsabilidad Total, y Articulación y Aprendizaje. Igualmente se estableció un eje de trabajo en torno al desarrollo de alianzas para fortalecer las acciones de los socios del TOA en diferentes ámbitos tales como: Educación intercultural, periodismo de datos, campañas y movilización social, acciones legales y litigio estratégico.

Figura 2. Líneas estratégicas del TOA (Fuente: Programa TOA).

El programa TOA fue posible gracias a la contribución de la Lotería Nacional del Código Postal Holandés (NPL), y contribuciones posteriores de la Fundación de la Lotería Nacional del Código Postal de Suecia (LNS) y el Planet Trust del Código Postal de Reino Unido (PTRU).

El primer desembolso del Programa TOA fue aprobado en febrero de 2017 por partede la Lotería Nacional Holandesa (the Nationale Postcode Loterij, NPL), en el marco del "Dream Fund", por un monto de 14,8 millones de euros. A este presupuesto se sumaron en 2018, fondos del Planet Trust del Código Postal de Reino Unido (331.345 euros) y de la Lotería Nacional del Código Postal de Suecia (489.176 euros).A través de un fondo privado levantado en Países Bajos, se añadieron 50.000 euros para un proyecto de Educación Propia con el socio local Alianza Ceibo de Ecuador.

A inicios de 2020 la LNH, donante principal del TOA, invitó a Hivos y Greenpeace a presentar una propuesta de financiamiento adicional, la cual fue aprobada en noviembre del 2020 por un monto de 4 millones de euros. Esta nueva propuesta se enfocó en:

a) consolidar los avances alcanzados e incorporar lecciones aprendidas hasta ese momento;

b) implementar los componentes de la teoría de cambio ejecutados de manera limitada hasta el momento: Responsabilidad Total, Soluciones Duraderas y Articulación y Aprendizaje;

c) adaptarse para responder al nuevo contexto y desafíos políticos, socioambientales y económicos en los países de intervención y el mundo en general.

Al final, el programa contó con un presupuesto total de **19,695,521 millones de euros.** En conjunto, Hivos y Greenpeace manejaron en promedio el 60% del presupuesto del TOA para cubrir los costos de dirección y administración, y brindar apoyo a los socios locales. Los socios internacionales manejaron el 20% del presupuesto, los socios especializados el 9% y los socios locales, como implementadores directos del programa en Ecuador y Perú, recibieron el 11% de los fondos. Greenpeace manejó el 28% del presupuesto, canalizando a su vez fondos directamente a los socios locales en Brasil.

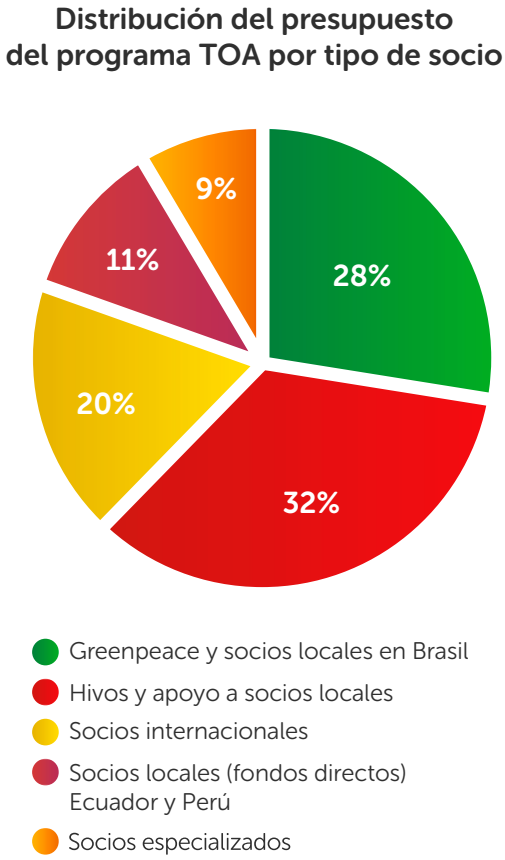


Figura 3. Distribución del presupuesto del programa TOA por tipo de socio (Fuente: Programa TOA).

4. Resultados de la sistematización

4.1 Modelo de gobernanza del programa TOA

Hivos y Greenpeace, como agencias a cargo de la elaboración y negociación de la propuesta con la NHL, lideraron las estructuras de gobernanza y al consorcio implementador del TOA. Hivos estuvo a cargo de la gobernanza global del programa, liderando la implementación en Ecuador y Perú. Mientras que Greenpeace estuvo a cargo de la ejecución en Brasil. Esta división, si bien facilitó la distribución presupuestaria, también decantó en que el programa tenga dos unidades de implementación independientes sin agendas articuladas ni acciones conjuntas.

Las propuestas aprobadas por la LNH marcaron dos fases en la implementación del TOA, cada una con hitos y cambios importantes para la gobernanza, gestión e implementación del programa: (i) primera fase desde julio del 2017 a final del 2020; y (ii) segunda fase enero 2021 a diciembre del 2022.

El modelo de gobernanza se transformó a lo largo de la implementación del programa, en respuesta a la crisis de legitimidad del programa manifestada por los socios locales a finales del 2018 (ver detalles más abajo), y a las recomendaciones de la evaluación de medio término. La gobernanza inició con un modelo jerárquico y centralizado en Hivos, Greenpeace y COICA (2017-2020), y se transformó hacia un modelo más inclusivo que buscó poner a las organizaciones y comunidades locales en el centro del programa (enero 2021 - marzo 2023). Este cambio influyó en la composición del consorcio (tipo de socios y roles), y en las estructuras de gobernanza y sus integrantes.

En la **primera fase (2017-2020)** el consorcio implementador fue conformado por COICA como socio regional, e Hivos, Greenpeace, y ocho organizaciones internacionales llamadas socios internacionales:

- International Institute of Social Studies - ISS,
- Digital Democracy,
- World Resources Institute - WRI,
- University of Maryland,
- Interpol,
- Both ENDS,
- Witness,
- Article 19.

Hivos identificó a los socios internacionales que conformaron el consorcio para apoyar las acciones en Ecuador y Perú, mientras que Greenpeace identificó a los socios internacionales que apoyaron las acciones en Brasil.

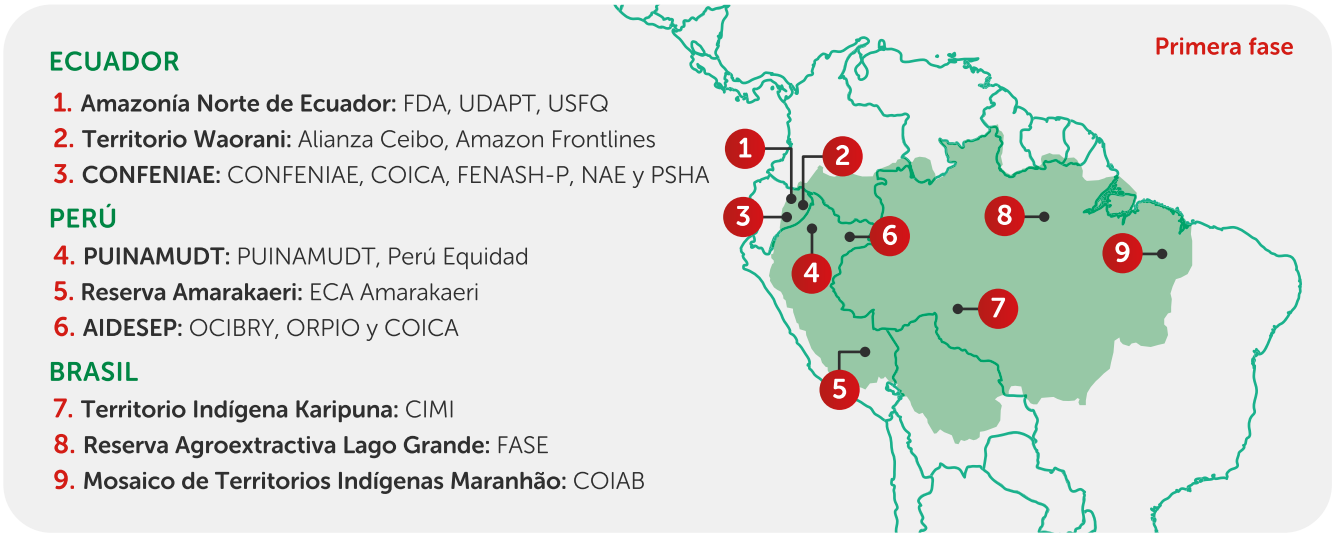


Figura 4. Sitios de intervención y socios del programa TOA - Primera Fase (Fuente: Programa TOA).

En junio del 2017, el consorcio definió quince criterios técnicos para la selección de nueve **'sitios'** (3 sitios en cada país – Perú, Ecuador, Brasil), en los que se enfocaría la implementación durante la primera fase del TOA. Estos criterios incluyeron: la necesidad de apoyo, la cobertura forestal existente, el nivel de presión externa sobre los paisajes forestales, como la actividad minera o petrolera, la existencia de comunidades activas con capacidad de liderar procesos locales, y la accesibilidad.

Luego de un año de implementación, en agosto de 2018, los socios internacionales y sus contrapartes locales se reunieron en Iquitos, Perú para analizar el desempeño del Programa e identificar los próximos pasos. A pesar de los avances realizados, durante este periodo, se había evidenciado la falta de claridad entre los socios sobre las funciones, las fuentes presupuestarias, las necesidades de capacitación y las actividades en los sitios locales, lo que resultaba un reto para la coordinación de las actividades tanto del equipo como del consorcio.

Durante este taller, se generó una crisis de legitimidad, donde los socios locales cuestionaron:

- Su tardía incorporación al programa;
- su falta de participación en el diseño del programa y la distribución de los recursos;
- la concentración de recursos en el segmento superior de la estructura organizativa del programa (Hivos, Greenpeace y socios internacionales);
- la falta de transparencia en las dinámicas generales del programa (i.e. acuerdos originales, principales estrategias del proyecto, establecimiento de la estructura de gobernanza, distribución de fondos, actividades priorizadas y sitios de implementación);
- el bajo nivel de resultados tangibles logrados por el programa hasta esa fecha.

A partir de esta reunión, y considerando las recomendaciones de la evaluación de medio término (2019-2020), a finales del 2020, las organizaciones locales fueron integradas al consorcio por su interacción con algunos socios internacionales, uniendo a 15 organizaciones indígenas locales y nacionales, 5 ONGs y 3 centros de investigación o Universidades (ISS, Universidad de Maryland, USFQ), vinculados a los sitios seleccionados.

Gobernanza del consorcio - primera fase

Las estructuras de gobernanza en la primera fase del programa TOA fueron cinco: el Consejo Directivo, Comité Directivo, Comité Administrativo, Comité Técnico Asesor y Equipo de Liderazgo Ejecutivo. La gobernanza fue sobredimensionada, considerablemente jerárquica, centralizada en Holanda y Costa Rica donde tiene su sede el Hub de Hivos para América Latina y de manera subsidiaria en Ecuador, Perú y Brasil. Las estructuras tuvieron una clara sobrerrepresentación de personal de Hivos y Greenpeace, y una nula participación de los socios locales en la toma de decisiones estratégicas, operativas y de distribución financiera.

El Comité Directivo y el Administrativo incluyeron representantes solo a 3 de los miembros que inicialmente conformaron el consorcio (Hivos, Greenpeace, COICA). Así mismo, se supuso que la COICA como organización regional indígena podría asumir la representación de las organizaciones y comunidades locales, pero estas no lo reconocieron como representante legítimo. El Comité Técnico Asesor fue integrado por los miembros del consorcio, con el objetivo de asesorar en la dirección estratégica del programa al Equipo de Liderazgo Ejecutivo, al Comité Directivo y Administrativo. Este Comité Técnico jugó un rol importante en las dos fases del programa, como espacio de interacción, intercambio y generación de conocimiento colectivo, principalmente a través de los grupos temáticos conformados.

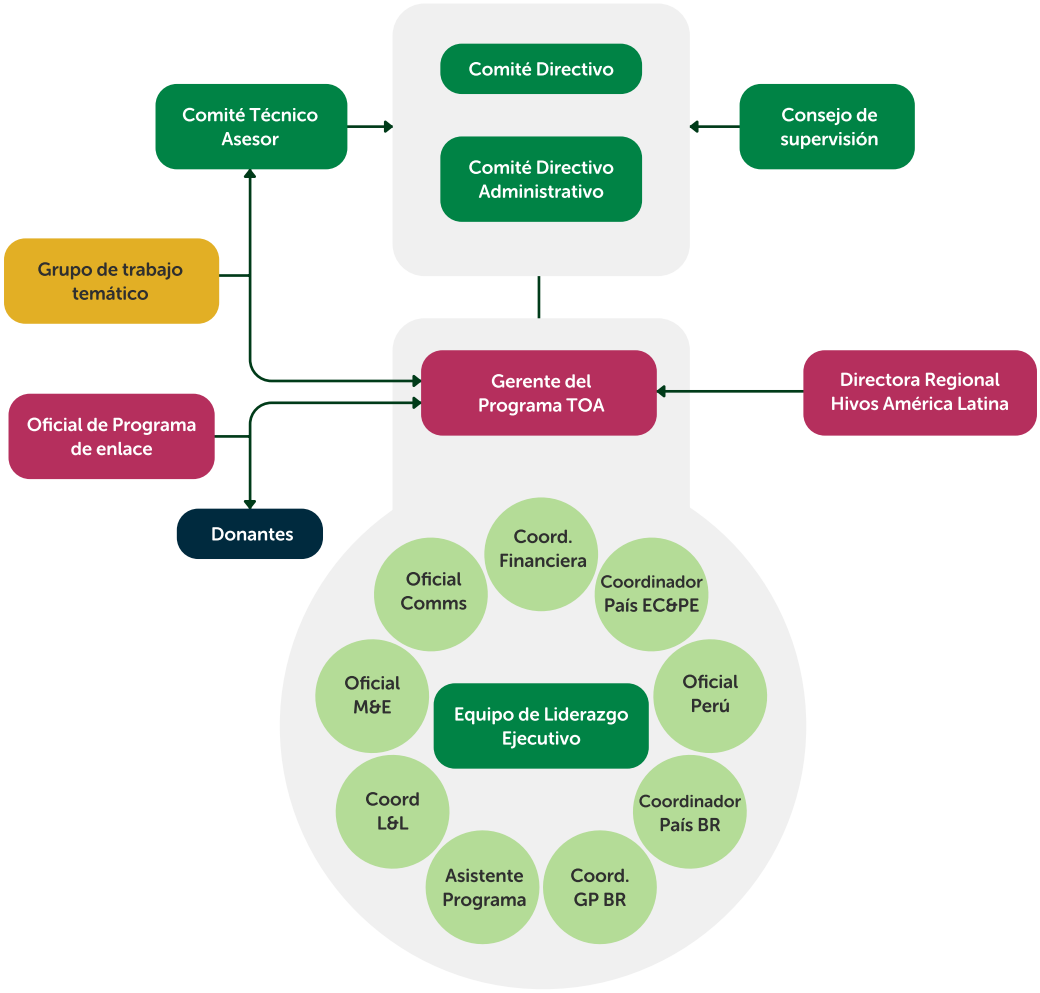


Figura 5. Estructura de Gobernanza - Primera Fase (Fuente: Programa TOA).

Brújula estratégica Hivos 2021 - 2024

Hivos presentó en el 2021 su nueva Brújula Estratégica con el objetivo de empoderar a las personas titulares de derechos marginados y conectar sus voces en la lucha por la justicia social y ambiental. La organización ha desarrollado cinco estrategias para lograrlo, incluyendo el apoyo a personas pioneras, la creación de iniciativas multiactor, la influencia en políticas públicas, la movilización de la mayoría y la promoción de la apropiación local. La aplicación de estas estrategias será adaptada a cada contexto.

El documento busca lograr una mayor relevancia de los programas de Hivos, reestructurar la organización y encontrar soluciones para restaurar la confianza pública en las instituciones que se ha visto afectada en los últimos tiempos. Asimismo, se enfoca en encontrar alternativas viables desde un punto de vista financiero.

Gobernanza del consorcio - segunda fase

En la **segunda fase del programa (Enero 2021 - marzo del 2023)**, influenciada también por la nueva dirección estratégica de Hivos (Brújula estratégica Hivos en construcción en este momento), planteó un modelo más inclusivo que buscó poner a las comunidades y organizaciones locales en el centro del Programa, cambiando, entre otras cosas, la composición del consorcio con mayor participación de socios locales y una redefinición de las categorías de socios a: i) socios principales y ii) socios especializados. El grupo de socios principales fue conformado por Hivos, Greenpeace, la COICA como socio regional y los socios locales en los tres países (Brasil, Ecuador y Perú), quienes compartieron la responsabilidad como implementadores.

Socios locales, parte del grupo principal

BRASIL	ECUADOR	PERÚ
• COIAB	• Alianza Ceibo	• ECA Amarakaeri
• CIMI	• FDA, UDAPT, USFQ	• PUINAMUDT, Perú Equidad
• FASE	• COICA (CONFENIAE, FENASH - P, PSHA, NAE)	

La participación de los socios especializados internacionales o regionales también se transformó, y estuvo sujeta a las demandas o necesidades específicas identificadas por el grupo de socios principales, dando como consecuencia la decisión de prescindir del apoyo de algunos socios internacionales del TOA: **Interpol** (quien no gastó la mayoría de sus fondos por la baja relación con los socios locales), **Both Ends, Witness y WRI**).

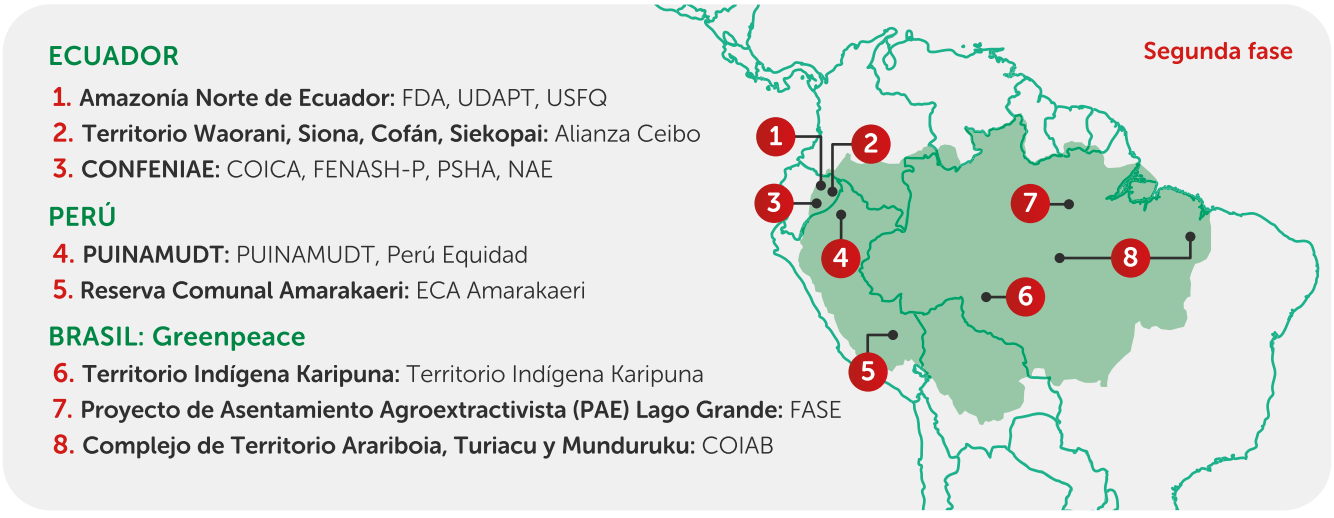


Figura 6. Sitios de intervención y socios del programa TOA - Segunda Fase (Fuente: Programa TOA).

Fueron eliminados el Consejo Directivo y el Comité Administrativo simplificando la gobernanza, agilizando y acercando la toma de decisiones a la realidad de los territorios, a través de transformar las estructuras de gobernanza remanentes dando una mayor participación a los socios principales de la siguiente manera:

- El Comité Directivo incluyó a la gerencia del TOA, a la representación de Hivos para América Latina y a un representante de los socios principales, lo que les permitió tener voz y voto, y así aumentar su participación en algunas decisiones del programa, tales como: la identificación en conjunto con Hivos de los 'casos' en los que se enfocó la implementación, definición de sus planes de acción y manejo de los presupuestos que les fueron asignados;
- El Comité Técnico se transformó totalmente. Integró en esta fase al **Equipo de Liderazgo Ejecutivo** y a dos representantes designados de las organizaciones parte del grupo de socios principales. Este comité, además de asumir su rol en la gobernanza, se convirtió en un espacio para el relacionamiento, el intercambio y el aprendizaje de los socios principales;
- El Equipo de Liderazgo Ejecutivo incluyó además del equipo de gerencia, coordinación y técnico de Hivos, a la representación de Greenpeace en Brasil. Su función en esta fase fue más regular y se ejerció mayormente de manera remota.

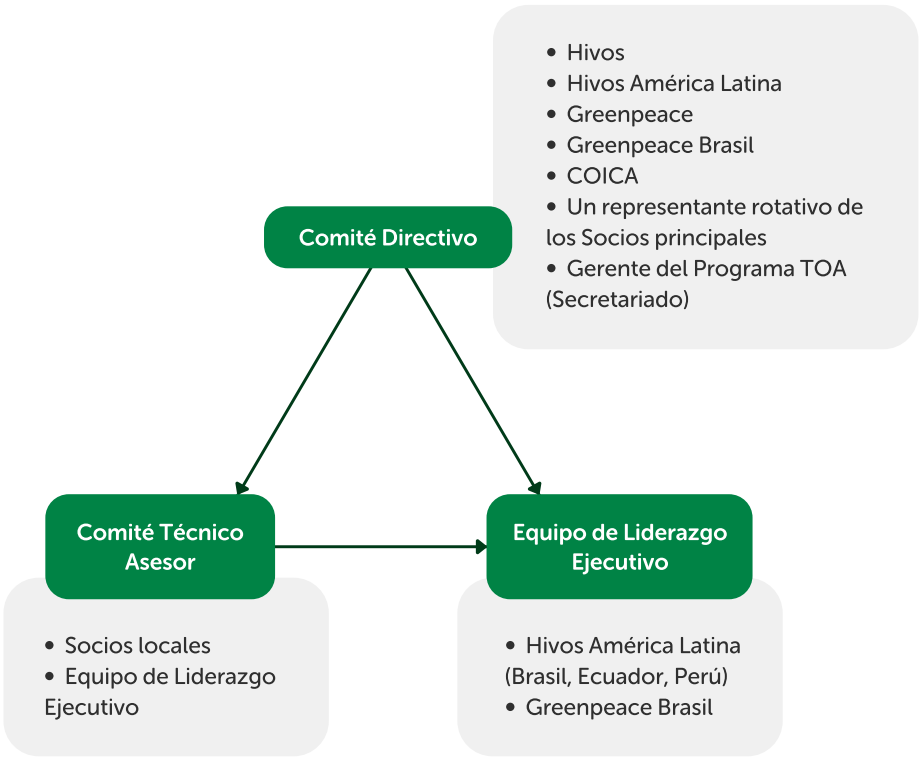


Figura 7. Estructura de Gobernanza - Segunda Fase (Fuente: Programa TOA).

Consejo Directivo (Supervisory Council)	
Composición 1era Fase	**Composición 2da Fase**
• Hivos Holanda • Greenpeace Holanda • Un miembro de cada Junta Ejecutiva • Gerente del TOA	No aplica para la segunda fase
Rol y responsabilidades	
Supervisión general del programa y análisis de riesgos	

Comité Directivo (Steering Committee)	
Composición 1era Fase	**Composición 2da Fase**
• Hivos y Greenpeace Holanda • Greenpeace Brasil • COICA	• Hivos y Greenpeace Holanda • Hivos Latinoamérica • COICA • Greenpeace Brasil • Un representante de las organizaciones locales (socios principales) • Gerente del Programa TOA
Rol y Responsabilidades	
Máximo órgano de decisión con poder y autoridad para representar y actuar para y en nombre de los Miembros del Consorcio para el Programa. Entre sus responsabilidades estuvieron: dirección estratégica del programa, aprobación de planes y presupuestos anuales, cambios y ajustes en los resultados y estrategias del TOA, monitoreo del progreso de las donaciones realizadas, mediación y resolución de conflictos.	

Comité Directivo Administrativo (Administrative Steering Committee)	
Composición 1era Fase	**Composición 2da Fase**
• Dirección regional de Hivos LAC • Greenpeace Holanda • Gerente del TOA	No aplica para la segunda fase
Rol y Responsabilidades	
Liderazgo y supervisión financiera y administrativa del programa. Entre sus responsabilidades estaba: Aprobar planes anuales de los miembros del consorcio y los presupuestos; de los informes financieros; asegurar medidas correctivas oportunas; Nombrar y evaluar el desempeño del equipo del programa; Respuesta a crisis y apoyo a soluciones; todas las decisiones de gasto superiores a 50.000 euros	

Comité Técnico Asesor (Technical Advisory Committee)	
Composición 1era Fase	**Composición 2da Fase**
Socios internacionales	• 2 representantes designados por cada organización parte del grupo de socios principales • Equipo de Liderazgo Ejecutivo
Rol y responsabilidades	
Asesora técnicamente al Comité Directivo, al Comité Administrativo y Coordinación del programa	

Equipo de Liderazgo Ejecutivo (Executive Leadership Team)	
Composición 1era Fase	**Composición 2da Fase**
• Gerencia del programa TOA; Oficial administrativo y financiero; Coordinaciones de país; Oficial de Comunicaciones; Oficial de Articulación y Aprendizaje, Oficial de Monitoreo & Evaluación; Asistentes de coordinación de país	• Gerencia del programa TOA; Oficial administrativo y financiero; Coordinaciones de país; Oficial de Comunicaciones; Oficial de Articulación y Aprendizaje, Oficial de Monitoreo & Evaluación • Greenpeace Brasil
Rol y Responsabilidades	
Responsable la gerencia técnica y financiera del programa en el día a día, bajo la directa supervisión de la Coordinación del programa	

Tabla 1. Estructuras de gobernanza que operaron en la primera y segunda fase del programa TOA.
(Fuente: Adaptado de Evaluación de Medio Término págs. 30 y 31 e Hivos 2021 Annual Progress Report).

4.2 Modelo de gestión del programa TOA

Para efectos de esta sistematización, la gestión del programa se dividirá en tres dimensiones:

I. Gerencial (incluyendo administración y supervisión financiera, monitoreo y evaluación, levantamiento de fondos, relación con donantes y rendición de cuentas);
II. Coordinación del consorcio e instancias de gobernanza; y,
III. Implementación directa o a través de contrato de consultorías.

Hivos gestionó fondos adicionales para fortalecer la implementación y complementar las acciones locales. Es importante destacar que el modelo innovador del Programa fue reconocido en varias instancias y en ciertos casos, fueron los donantes quienes se acercaron a Hivos para financiar actividades a nivel regional. A nivel general, estos fueron los fondos levantados:

• Con fondos de la Lotería Sueca (500.000 Euros) se formó a un grupo de líderes jóvenes para transversalizar el enfoque de género en sus acciones; estos fondos fueron ejecutados por Hivos, la COICA y la Universidad Andina Simón Bolívar del Ecuador.

• Greenpeace e Hivos gestionaron fondos adicionales con la Lotería Británica (500.000 Euros) enfocados en salvar un millón de hectáreas de la selva tropical amazónica del Brasil a través de un innovador programa de capacitación de equipos locales de guardabosques los cuales manejó Greenpeace como agencia líder en Brasil.

• Hivos realizó campañas de comunicaciones en Holanda con las que se levantaron fondos (50.000 Euros) que fueron entregados a Alianza Ceibo (AC) para trabajar con comunidades Waorani, Siekopai, A'i Cofan y Siona para apoyar al diseño de sus propios sistemas educativos autónomos en línea con su propio patrimonio y prioridades comunales.

Hivos coordinó la elaboración y entrega de reportes narrativos y financieros semestrales que fueron entregados a los donantes durante la ejecución del TOA.

Entre el 2017 y el 2020, Hivos tuvo un rol primordialmente **gerencial**. Estuvo enfocado en distribuir, transferir y supervisar la ejecución presupuestaria de los socios internacionales a través de las coordinaciones de país y dando acompañamiento a las

auditorías financieras con su equipo administrativo financiero. Hivos coordinó las estructuras de gobernanza y lideró la conformación y coordinación del consorcio implementador en Ecuador y Perú (para más detalles ver sección 4.1, modelo de gobernanza del programa TOA); mientras que Greenpeace lideró la identificación de socios, su coordinación y la implementación del TOA en Brasil. La relación de Hivos con las comunidades y organizaciones locales fue mediada por los socios internacionales, lo que generó un bajo conocimiento por parte de Hivos de las dinámicas relacionales y acciones acordadas entre los socios internacionales y locales.

Hivos también manejó la relación con donantes, garantizando la rendición de cuentas y transparencia del programa, a través de la elaboración de reportes narrativos y financieros. A pesar de cumplir con estos requerimientos, este trabajo se realizó sin herramientas de planificación y monitoreo robustas que permitiera un seguimiento sistemático del desempeño y de resultados emergentes; y los pocos requerimientos del donante tampoco demandaron un mayor esfuerzo en esta dirección.

Durante este periodo el equipo de Hivos consistió en un gerente en Brasil y dos coordinaciones para Ecuador y Perú, y contó con Artículo 19 como entidad anfitriona en Brasil lo que resultó insuficiente para cubrir las necesidades operativas y técnicas del TOA.

A partir del 2021, el cambio de rol logró incidir en la apropiación local transformando el enfoque de implementación de 'sitios' a 'casos' formulados e implementados de manera directa por los socios locales según sus necesidades (como se explicó en la sección anterior); y, también de promover una transición del componente de Transparencia Radical hacia los componentes de Responsabilidad Total, Soluciones Duraderas, y Articulación y Aprendizaje, con el fin de ampliar las posibilidades de impacto del programa.

Para sostener este nuevo rol en el consorcio, entre el 2020 y 2021, Hivos rereconfiguró su equipo de coordinación y técnico en los países, añadiendo: tres coordinaciones nacionales, un Oficial de Monitoreo y Evaluación, un Oficial de Articulación y Aprendizaje, un Oficial de Comunicaciones y asistentes de programa por país. La conformación del equipo fue lenta debido al retraso en los procesos administrativo-financieros y al reto de replantear el esquema de gestión del Programa, con nuevos roles y funciones para el equipo. Por razones (que esta sistematización no pudo establecer), tanto la gerencia como el equipo de coordinación y técnico tuvieron una alta rotación a lo largo del programa, planteando retos en la continuidad de las acciones y generando incertidumbre en los socios del TOA. No obstante, le permitió a Hivos conocer el trabajo y necesidades de los socios locales, sostener una mayor interacción y brindarles apoyo técnico para avanzar en los logros del TOA.

Por otro lado, este proceso le permitió a Hivos realizar contribuciones significativas al **fortalecimiento técnico y organizativo de los socios locales**, a la sensibilización de comunidades locales y de la opinión pública a nivel regional e internacional, a la generación de alianzas, a la incidencia y articulación a espacios internacionales y al aprendizaje colectivo para la protección de los bosques de la Amazonía. Esto se logró junto con los coordinadores nacionales, quienes, juntamente con los socios locales, complementaron las acciones críticas dentro de los enfoques de Responsabilidad Total, Soluciones Duraderas y sobre todo, desde Articulación y Aprendizaje.

Junto al cambio técnico, que respondió a la par al incremento del presupuesto, la gestión presupuestaria del consorcio también se transformó pues, **el eje de implementación fue re-direccionado a cubrir las necesidades de los socios locales para lo cual, cada socio local seleccionó de qué socio internacional recibir apoyo técnico, lo cual generó un cambio en la categoría del mismo a socio especializado.**

En este mismo periodo, que fue de la mano con la pandemia, gracias a la flexibilidad de la Lotería Holandesa y luego de una reformulación de los planes de trabajo de los socios (por el cambio a la virtualidad), **se pudo canalizar más fondos a los socios locales y Greenpeace, para que puedan implementar actividades relacionadas a la pandemia.**

Manejo financiero

Greenpeace e Hivos administraron (directa o indirectamente) en promedio el 64% de los recursos financieros disponibles en la primera fase, bajando el monto a su cargo al 60% en la segunda fase. Entre la primera y la segunda fase, se redujo la asignación presupuestaria para los socios internacionales (pasando del 31% al inicio del programa a 27% a diciembre del 2022). Por el contrario, la asignación presupuestaria para socios locales se incrementó (pasando de una 3% al inicio del programa al 14% al final del Programa). Se estima que en promedio el 11% del presupuesto del total del programa se asignó a fondos directos ejecutados de manera autónoma por socios locales (incluido la COICA), y un 9% fue asignado para apoyos especializados (no financieros) para los socios locales (Informe Anual del Programa 2021, página 9; TOA: información actualizada a dic. 2022).

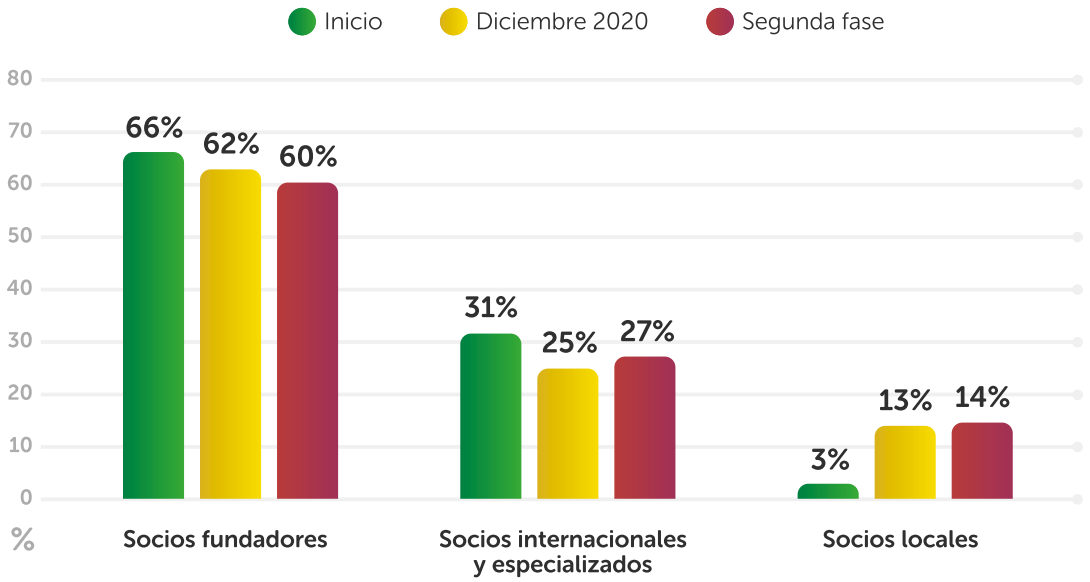


Figura 8. Evolución de la distribución del presupuesto del programa TOA por tipo de socio (Actualizado a Diciembre del 2022. Fuente: TOA).

El primer financiamiento tenía previsto implementarse originalmente hasta diciembre de 2020; sin embargo, durante ese año, el donante aprobó incrementar el presupuesto del programa en 4 millones de euros, lo cual permitió extender la implementación de actividades hasta diciembre 2022 y gestionar el proceso financiero-programático de cierre del consorcio hasta marzo 2023.

Dentro de estos porcentajes generales de distribución, hubo un pequeño margen de redistribución de los fondos, por el que los socios locales recibieron más fondos a medida que avanzaba la implementación del proyecto. En el siguiente gráfico (figura 9), se puede observar la evolución de la distribución presupuestaria de los miembros del consorcio en tres periodos de corte de información: al inicio del programa (2017), al cierre de la primera fase (diciembre 2020) y al fin de la implementación (diciembre 2022).

Es importante considerar que dentro del fondo de Greenpeace se incluye el presupuesto de los socios de Brasil, por lo que el presupuesto total de los socios locales es más elevado de lo que registra el gráfico. También cabe señalar que el presupuesto

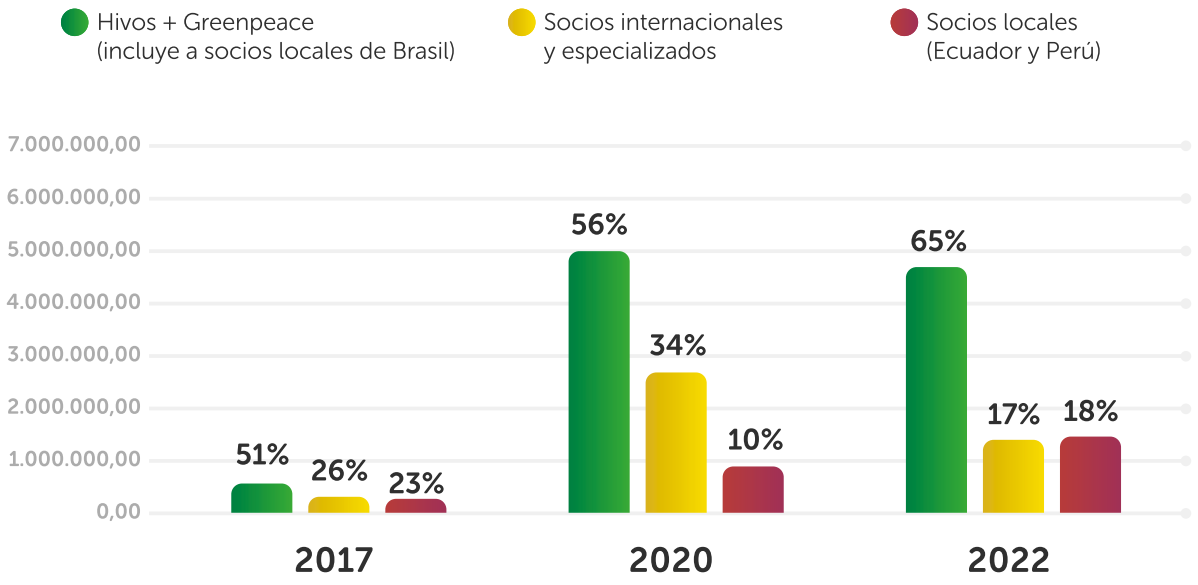


Figura 9. Ejecución 2017-2022 por categoría de socio.

para consultorías de Hivos se ejecutó en su mayor parte, en beneficio de los socios locales y en actividades solicitadas por ellos.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, el año 2017 fue el periodo con menor ejecución puesto que se centraron los esfuerzos en la contratación del personal. El único socio local con quien se suscribió contrato fue la COICA. A partir del 2018, una vez que se suscribieron los contratos con el resto de socios locales y se definieron los planes de trabajo, la ejecución presentó un incremento sostenido hasta el 2020, año que inició con la pandemia de la COVID-19, que afectó a la implementación de las actividades del programa hasta mediados del 2021.

El presupuesto del Programa TOA se caracterizó por estar dividido en los componentes: Transparencia radical, Responsabilidad Total, Soluciones Duraderas, Vinculación y Aprendizaje y Manejo del Proyecto. El componente con mayor ejecución fue Transparencia Radical con un 41%, seguido de Soluciones Duraderas con 24%, Manejo del Proyecto con 18%, Vinculación y aprendizaje con 10% y por último Responsabilidad Total con 8% respectivamente.

Los porcentajes de mayor representatividad del gasto se alocaron en los tres primeros bloques representados en el gráfico a continuación, puesto que específicamente en el primer componente, se registraron las actividades implementadas por los socios locales: Alianza Ceibo, Pueblo Shuar Arutam, ECA RCA, Perú Equidad y Universidad San Francisco. Adicionalmente, estos componentes incluyen la ejecución en gran parte de los salarios del personal administrativo-financiero-técnico de Hivos y de los socios y también consideran los viajes nacionales e internacionales de los miembros del consorcio.

El efecto de la pandemia Covid-19 en la implementación del TOA, requirió una gestión adaptativa por parte de Hivos en el 2020, que se tradujo en flexibilizar planes, presupuestos y cronogramas de los socios locales y acompañarlos en navegar los nuevos desafíos. Esta situación representó una oportunidad para estrechar la relación con éstos y ratificar el compromiso de Hivos con la apropiación local.

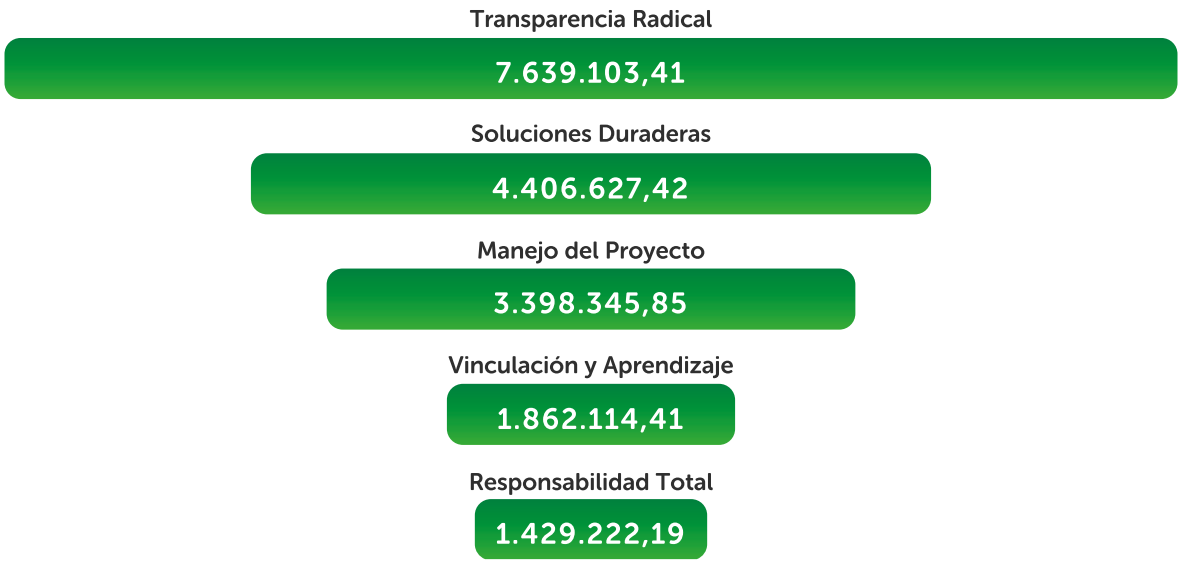


Figura 10. Ejecución 2017-2022 por componente presupuestario.

Efecto de la pandemia Covid-19 en la implementación del TOA

El confinamiento declarado por largos periodos principalmente durante el 2020, las restricciones de movilidad para viajes nacionales e internacionales y las afectaciones de salud de las comunidades locales resultaron en atrasos en la implementación de los planes de trabajo y ejecución presupuestal de todo el programa, incluyendo a los socios locales. Sin embargo, esta situación ofreció al programa TOA la oportunidad de fortalecer su compromiso con la apropiación local. Durante este período, el TOA implementó estrategias de comunicación y aprendizaje virtual y contribuyó a disminuir la brecha tecnológica comprando e instalando antenas de internet, radios comunitarias en las organizaciones locales como una manera de mantenerse en contacto con todos sus socios, y en particular los socios locales, y para monitorear la propagación y efectos del COVID-19 en los territorios.

Esta nueva forma de interacción permitió fortalecer la comunicación con y entre las organizaciones locales para navegar juntos los desafíos causados por la pandemia. El equipo de coordinación del programa prioriza proactivamente las necesidades y preocupaciones de los socios locales, y acompañó un proceso de "re-planificación" con todos los socios, flexibilizando los cronogramas de los planes e identificando las actividades no pudieron implementarse, para ser reemplazadas por otras que podrían llevarse a cabo dentro del alcance y objetivos del programa.

En cuanto al periodo de la pandemia, gracias a la flexibilidad de la NPL y luego de una reformulación de los planes de trabajo de los socios, se pudieron canalizar **559,453 EUR** adicionales a los socios locales (en el caso de Brasil, a través de Greenpeace), para implementar actividades relacionadas a la pandemia. En el gráfico a continuación se puede observar los socios que recibieron este apoyo:

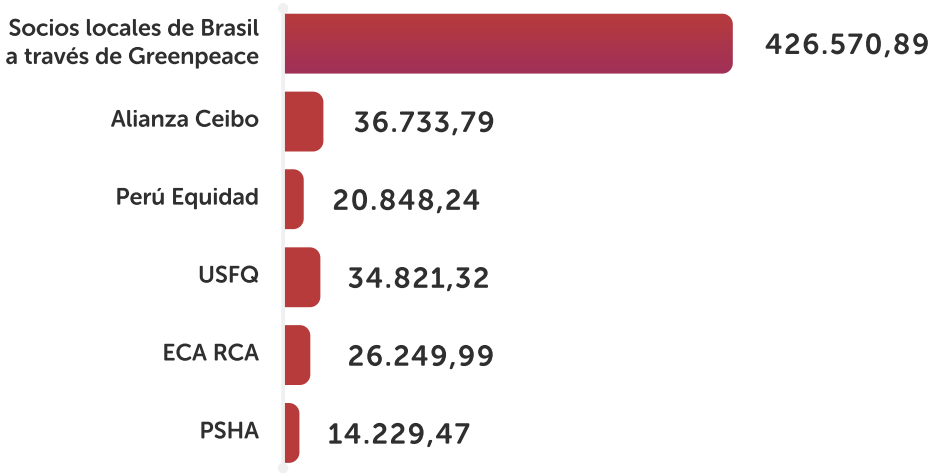


Figura 11. Socios que accedieron a fondos por COVID-19.

El rol de Hivos en el consorcio como implementador

Algunas de las acciones principales de Hivos en su rol de implementador fueron:

a. Comunicaciones de incidencia del programa Inicialmente, a nivel nacional, regional e internacional, las comunicaciones estuvieron al servicio del componente de Aprendizaje y Aprendizaje, y en la segunda fase del programa se implementó una estrategia de comunicación con una visión estratégica para difundir el trabajo de los socios locales (por ejemplo, problemáticas de las comunidades, iniciativas y buenas prácticas), y posicionar los temas clave abordados por el programa, incidiendo así en la opinión pública y fomentando el aprendizaje más allá de las fronteras del TOA.

b. Construcción y manejo de la Plataforma de Aprendizaje del TOA desde la mirada y aspiraciones de diversas organizaciones indígenas locales e internacionales. Esta plataforma jugó un rol importante para la interacción entre socios y aliados del programa, para hacer visibles sus iniciativas, y para la capacitación de actores locales y el aprendizaje colectivo más allá de las fronteras del TOA. Algunos elementos clave de la plataforma fueron: Publicación de casos y buenas prácticas; las comunidades de aprendizaje, webinars y conferencias virtuales.

c. Promoción de alianzas entre las organizaciones locales con otras organizaciones que pudieran apoyarlos en sus procesos de defensa del territorio y de los derechos humanos y de la naturaleza (por ejemplo, Face to Face - F2F para compartir con socios internacionales y especializados los resultados de la evaluación de medio término; luego, el viaje de aprendizaje a la comunidad de Sinangoe, al norte de Ecuador, con el socio Alianza Ceibo Y algunos socios internacionales para compartir experiencias en monitoreo territorial y litigio estratégico en 2019). Las alianzas e interacciones entre socios locales e internacionales se concentraron en subgrupos con relaciones previamente establecidas. Los nuevos vínculos fueron limitados debido a la dificultad para construir relaciones de confianza en un contexto de pandemia, sobre todo por la virtualidad y dificultad de visitar/trabajar con las organizaciones a nivel local. Como consecuencia, el TOA se implementó a través de diferentes iniciativas que funcionaron de manera aislada y no bajo una agenda articulada como consorcio.

d. Incidencia y articulación con espacios internacionales. Hivos contribuyó de manera significativa a la elaboración de propuestas de las organizaciones indígenas para la Red de soluciones de desarrollo sostenible de Naciones Unidas y la Asamblea General de la UICN. Así mismo promovió la participación de representantes indígenas en conferencias y eventos regionales e internacionales (por ejemplo, COPs 25, CAPLAC, Foro permanente de Naciones Unidas en asuntos indígenas, Marcha de Mujeres Indígenas, etc.), y tuvo un rol activo en apoyar a las plataformas para ratificar el acuerdo de Escazú en Ecuador (aprobado en 2020) y Perú. Finalmente, Hivos participó en un consorcio liderado por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) para elaborar una propuesta a ser presentada a USAID, que incluía a la Coordinadora de Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA).

e. Incidencia a nivel internacional frente a instituciones tales como la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, el Foro de Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, a través de socios internacionales como Both Ends con la Unión Europea y campañas de incidencia desde Greenpeace en la Unión Europea y Estados Unidos. Para la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, Hivos presentó un Amicus Curiae en el caso Sarayaku.

Imagen: Greenpeace

4.3 Modelo del programa TOA

4.3.1 Descripción del modelo

Con el objetivo de escalar y beneficiarse de los logros, lecciones aprendidas, limitaciones y experiencias de los cinco años de trabajo del Programa, Hivos se propuso identificar **'Modelo del TOA'**, que reconstruye las líneas de intervención críticas implementadas por los socios del Programa, bajo la coordinación de Hivos y Greenpeace, y que demostraron ser exitosas y replicables para otros contextos. Este ejercicio permitió proveer una lectura del conjunto de las acciones que impulsó el programa y una descripción de la manera en que en la práctica estas acciones se articularon dejando un esquema para futuras intervenciones en la Amazonía u otras regiones.

El conjunto de diagramas que se presentan en esta sección y las respectivas narrativas que los acompañan a continuación, constituyen una forma de conceptualizar el modelo de intervención del TOA, la cual se elaboró a partir de una sistematización de una muestra ilustrativa de los logros más significativos del TOA[3]. Una vez mapeados los logros más significativos[4], éstos se agruparon por tipos de actor, tipos de cambio y temáticas. Así fueron surgiendo varios conglomerados de logros significativos los cuáles se asociaron con las principales líneas de intervención del programa TOA que contribuyeron a la obtención de estos logros. Como complemento a este análisis, se realizó también una sistematización de una muestra ilustrativa de los productos estrella[5] del programa TOA. Los productos estrella permitieron establecer de manera más evidente los vínculos entre las líneas de intervención y los logros más significativos del TOA.

A nivel metodológico, el proceso que se usó para la conceptualización del modelo de intervención del TOA se basa en elementos adaptados de la metodología de planificación de teoría de cambio[6], en este sentido se podría decir que el modelo de intervención propuesto es una versión en retrospectiva (reconstrucción) de la teoría de cambio de facto del programa, construida a partir de sistematización de sus logros más significativos.

Imagen: Mateo Barriga

3 Diversas fuentes de información secundaria fueron consultadas en este proceso: informes a donantes, informes de los socios del programa, informe del evento de cierre del programa, ejercicios del equipo Hivos de sistematización de productos estrella y logros del TOA, entrevistas con actores clave en la implementación del programa.

4 Ver base de datos de una muestra ilustrativa de los logros más significativos del TOA.

5 Ver base de datos de una muestra ilustrativa de los productos estrella del TOA.

6 Para más detalles relacionados con esta metodología referirse a: van Es M. et al (2015). "Theory of change thinking in practice". HIVOS.

Base de datos de productos estrella del TOA

Se trata de una base de datos en que se colectó una muestra de **83 productos generados por el programa TOA** que se consideran estrella dada su alta relevancia e influencia en el logro de los resultados del programa. Para cada producto se tiene un registro de:

- Identificador único del producto
- Línea de intervención del modelo TOA vinculada (código y nombre)
- País
- Socio(s) involucrados
- Descripción del producto estrella

Base de datos de los logros más significativos

Se trata de una base de datos en que se colectó una muestra de 98 de logros del TOA que se consideran significativos por su alta relevancia e impacto con respecto a los objetivos del programa y prioridades de los socios locales. Para cada logro se tiene un registro de:

- Identificador único del logro
- Línea de intervención del modelo TOA vinculada (código)
- País
- Socio(s) involucrados
- ¿Quién cambió?

Es relevante también tomar en cuenta que este ejercicio de reconstrucción del modelo toma como punto de partida la hipótesis inicial del programa TOA: *"si vinculamos sistemas de vigilancia territorial fortalecidos (en permanente innovación y adecuación) con procesos legales (denuncia y sanción), protección efectiva de defensores de derechos ambientales y comunitarios, denuncia a infractores, incidencia normativa y política; y apoyamos campañas de sensibilización nacional y global; podríamos lograr detener la deforestación de la selva amazónica y desarrollar mecanismos de protección efectiva de defensores y defensoras de los derechos humanos y ambientales"*. De manera complementaria, el trabajo articulado entre socios especializados y locales permitiría aportar elementos técnicos y tecnológicos a las necesidades de las comunidades locales para llevar a la práctica en los sitios estos sistemas de vigilancia y su articulación con los procesos de incidencia legal y política y la protección de personas defensoras de DDHH y ambientales. Los resultados levantados, **demuestran que se cumplió con esta premisa, y que dejamos un impacto duradero en el bioma Amazónico.**

Es desde esta perspectiva que se planteó la sistematización del modelo de intervención del TOA, como una forma de estructurar y organizar las líneas de intervención más exitosas y los resultados emergentes en el TOA, bajo un esquema que permita una lectura de conjunto. Por tanto, el modelo propuesto debe ser entendido como un resultado emergente de la implementación del programa, producto de las exploraciones, adaptaciones y mejoras que se fueron dando sobre la marcha de la implementación del programa. El modelo TOA en su contenido y estructura temática/programática no responde a un diseño intencional a priori sino a la atención de las prioridades de los socios implementadores; con un mayor peso de la agenda de los socios internacionales durante la primera fase del programa; y con una mayor preponderancia de los intereses y necesidades de los socios locales durante la segunda fase. Concordantemente, este modelo no representa un proceso único o lineal, sino la expresión de múltiples líneas causales que ilustran los caminos más exitosos recorridos por los socios del programa de manera diferencial según sus intereses y experticia.

De manera más específica, las líneas de intervención que implementó el programa TOA se pueden resumir en siete grandes grupos:

- **LÍNEA DE INTERVENCIÓN 1:**
Fortalecimiento organizativo de los socios locales del programa.
- **LÍNEA DE INTERVENCIÓN 2:**
Monitoreo del territorio por parte de actores locales.
- **LÍNEA DE INTERVENCIÓN 3:**
Defensa y protección de personas defensoras de los DDHH y del ambiente.
- **LÍNEA DE INTERVENCIÓN 4:**
Incidencia sociopolítica.
- **LÍNEA DE INTERVENCIÓN 5:**
Incidencia legal.
- **LÍNEA DE INTERVENCIÓN 6:**
Fortalecimiento de plataformas de organizaciones.
- **LÍNEA DE INTERVENCIÓN 7:**
Apoyos estratégicos a organizaciones y comunidades durante la pandemia de COVID19.

A continuación, se presenta primero una breve descripción de estas principales líneas de intervención del programa TOA conducentes a los logros más significativos del mismo; y posteriormente se desarrolla un análisis más detallado de cada una de las líneas de intervención, comentando en cada caso las principales acciones, productos y logros más significativos del programa[7]. La Figura 9 presenta de manera esquemática las principales líneas de intervención del programa TOA:

7 El diagrama completo del modelo de intervención del TOA está disponible acá.

Figura 12. Diagrama de las principales líneas de intervención del programa TOA (Fuente: elaboración propia).

Como se puede apreciar en el anterior diagrama, el punto de partida de la intervención **es la premisa de lucha de los pueblos indígenas y comunidades locales para proteger la selva amazónica de Ecuador, Perú y Brasil bajo la cual se diseñó TOA**, deteniendo la deforestación a gran escala, la degradación del ecosistema y defendiendo los derechos de sus comunidades. Esta lucha surge en mayor medida como una reacción de protección y defensa de las comunidades locales frente a las fuertes presiones y amenazas externas que inciden sobre sus territorios. Estas presiones provienen mayormente de las industrias extractivistas (petróleo y minería), de la industria agrícola extensiva (por ejemplo, del monocultivo de soja) y de actividades ilegales varias (narcotráfico, tráfico de tierras, tala ilegal, cacería ilegal, etc.), entre otros.

Las comunidades, particularmente en el caso de los pueblos indígenas, han desarrollado históricamente una forma de vida basada en la convivencia con los ecosistemas que habitan. Por lo que la lucha por la defensa de los territorios indígenas es considerada en sí misma una estrategia directa para contribuir a la reducción de la deforestación de los bosques amazónicos. Este es uno de los supuestos fundamentales del programa TOA. Esta apreciación, de aceptación cada vez más extendida, coincide con las conclusiones de un reciente informe elaborado por la ONU a través de la Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) y el Fondo para el desarrollo de los pueblos indígenas (FILAC) publicado en abril del 2021[8], donde se indica que *"las comunidades Amazónicas son los mejores guardianes del bosque [...], que [la gestión del territorio por pueblos indígenas] es la estrategia más efectiva y rentable para evitar emisiones de CO2 comparado con otros mecanismos; a la vez genera enormes ahorros potenciales teniendo en cuenta que los bosques en los territorios indígenas contienen casi el 30% del carbono almacenado en los bosques de América Latina y el 14% del carbono en los bosques tropicales del mundo. Pero que, sin embargo, están bajo creciente amenaza; apoyarlas y empoderarlas será la respuesta más rentable, no sólo para combatir las emisiones de carbono, sino también para proteger la biodiversidad y nuestros sistemas meteorológicos"*[9].

8 FAO y FILAC. 2021. Los pueblos indígenas y tribales y la gobernanza de los bosques. Una oportunidad para la acción climática en América Latina y el Caribe. Santiago. FAO. https://doi.org/10.4060/cb2953es.

9 https://es.mongabay.com/2021/04/nuevo-estudio-de-la-fao-confirma-el-rol-de-los-pueblos-indigenas-en-la-conservacion-de-los-bosques/

Desde la visión retrospectiva del Programa, el modelo de intervención del TOA podría resumirse de la siguiente manera:

"El fortalecimiento de las capacidades organizativas de los socios locales para consolidar unidades de monitoreo territorial con capacidades efectivas de colecta de datos con los que generar información relevante para la protección y defensa de los derechos territoriales. Este modelo incluyó el fortalecimiento de capacidades y acompañamiento a las organizaciones locales en la defensa y exigibilidad de sus derechos territoriales a través de acciones de incidencia legal y política, y con el fortalecimiento de medidas y mecanismos para la protección efectiva de las personas defensoras de los derechos humanos, ambientales y territoriales. Todo ello acompañado de un fuerte proceso de interaprendizaje entre los socios y aliados del programa, campañas de comunicación y sensibilización, y la promoción de alianzas a nivel nacional, regional y global."

El propósito de sistematizar el modelo de intervención es justamente documentar e ilustrar las diversas formas como el programa apoyó a sus socios y sus comunidades. Como se mencionó anteriormente, este es un ejercicio de sistematización que se sustenta en la cosecha de logros y documentación de los productos estrella del programa.

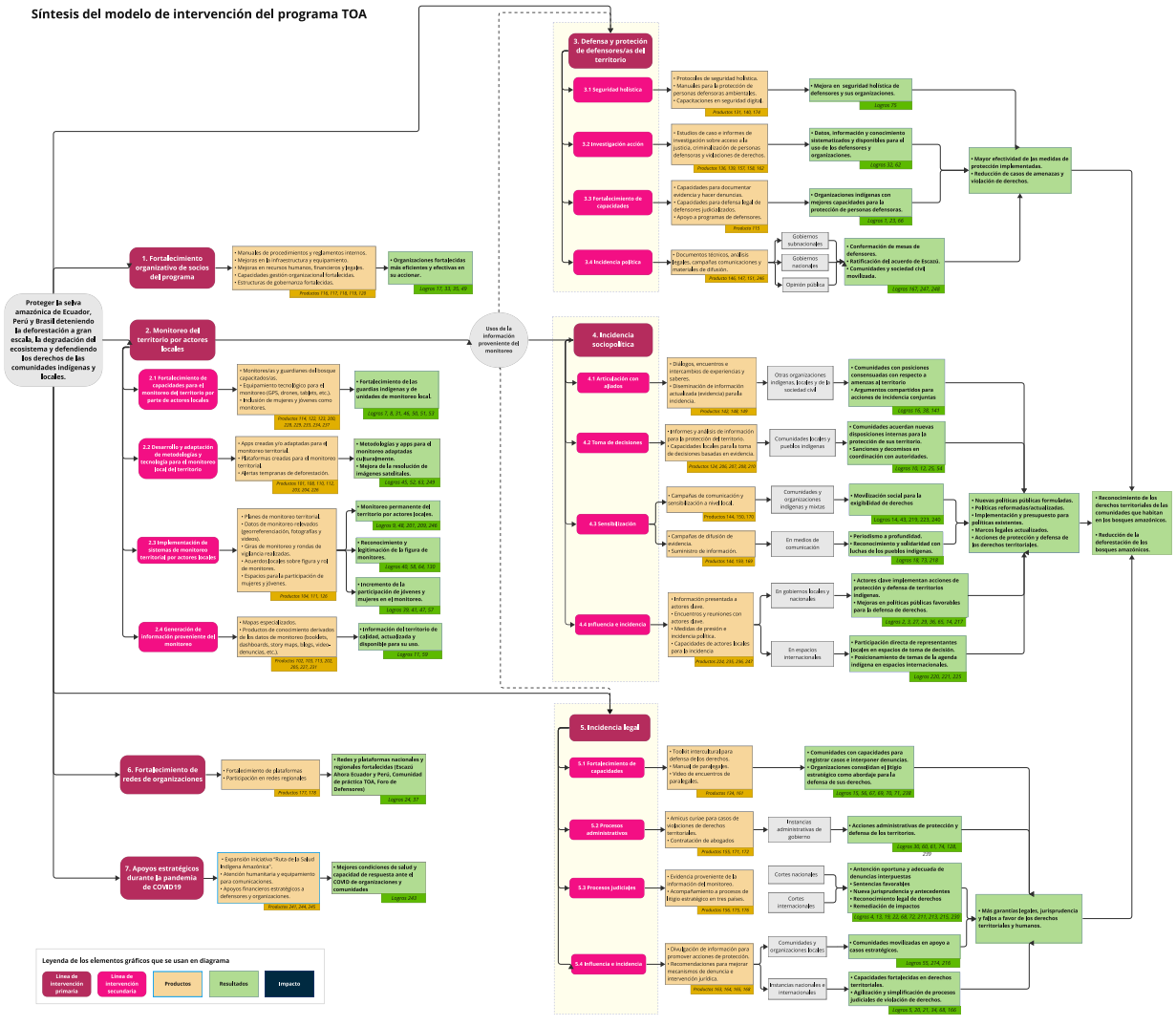


Figura 13. Diagrama completo del modelo de intervención del TOA (Fuente: elaboración propia).

La Figura 14, presenta a modo de leyenda los códigos de formas y colores para interpretar los elementos gráficos usado en el diagrama del modelo de intervención del TOA.

Las cajas color guindo representan las líneas de intervención primarias, las líneas de intervención secundarias aparecen en color rosado intenso. Los productos estrella se encuentran en los recuadros amarillos; y los resultados en recuadros verdes. En el caso de estos dos últimos, se han incluido pequeños recuadros en la parte inferior con los números de identificación de los registros de las bases de datos (de la muestra de productos estrella y de la muestra de resultado significativos, respectivamente) vinculados a cada recuadro correspondiente.

Figura 14. Leyenda para interpretar elementos gráficos del diagrama del modelo de intervención del TOA (Fuente: elaboración propia).

A continuación, se presenta una descripción detallada de cada una de las siete líneas de intervención que componen el modelo, incluyendo los productos estrella y logros más significativos de cada caso.

LÍNEA DE INTERVENCIÓN 1: Acciones de fortalecimiento organizativo de los socios locales del programa

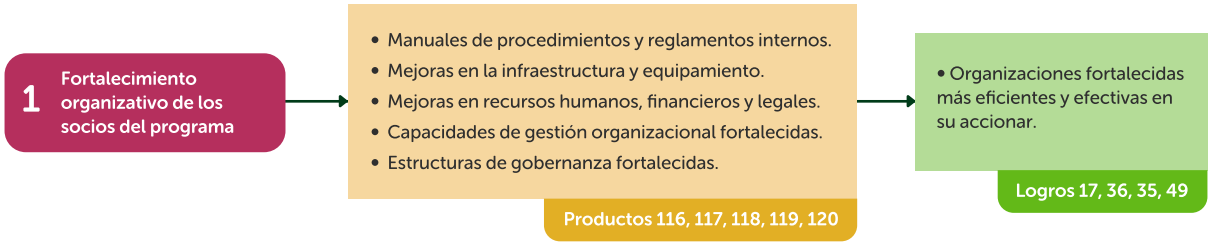


Figura 15. Diagrama detallado de la línea de intervención de fortalecimiento organizativo de los socios. (Fuente: elaboración propia)

Desde la perspectiva de los implementadores del programa TOA, el punto de partida del modelo de intervención del TOA fue el fortalecimiento organizativo de sus socios locales. Si bien esta no fue una línea de intervención primaria en el diseño original del programa, la experiencia y los requerimientos externados por los socios locales evidenciaron su gran relevancia. Las acciones de fortalecimiento incluyeron apoyos no financieros, como por ejemplo, talleres de capacitación en estrategias de comunicación comunitaria, acompañamiento continuo en la implementación de actividades de gestión organizacional (planificación anual, presentación de informes de avances, procesos de compras y contrataciones, etc.), asesorías para la revisión y mejora de procesos organizacionales, talleres de liderazgo para mujeres, etc.; y apoyos financieros, como por ejemplo, para la compra de equipos, para inversiones en infraestructura para las organizaciones, para la contratación de personal especializado en temas

financieros, contables, técnicos y legales), para la contratación de consultorías para el desarrollo de asambleas comunitarias, entre otros.

Como producto de estas acciones, las organizaciones socias obtuvieron una variedad de productos para fortalecer su gestión interna, tales como: manuales de procedimientos y reglamentos internos; mejoras en la infraestructura de sus oficinas y espacios de encuentro; mejor equipamiento para realizar su trabajo; más y mejores recursos humanos, financieros y legales; mejores capacidades de gestión de sus organizaciones, el fortalecimiento de sus estructuras de gobernanza, etc.

Bajo esta línea de intervención, el programa apoyó la elaboración de **10 estrategias de gobernanza, manuales de procedimientos y reglamentos internos para el fortalecimiento organizaciones de los socios locales.**

El fortalecimiento organizativo es considerado por muchos de los socios del programa como la "piedra angular" del modelo de intervención del TOA puesto que todas las demás líneas de intervención del programa se basan en el trabajo coordinado de los socios del consorcio. Por lo que el trabajo realizado en esta línea de intervención permitió fortalecer y consolidar a las organizaciones socias locales, mejorando así su capacidad de gestión; es decir una inversión en mejorar la eficiencia y efectividad de su accionar.

Ejemplos ilustrativos de logros significativos y productos estrella bajo esta línea de intervención

- El programa TOA apoyó la elaboración de manuales de procedimientos financieros-administrativos y reglamento de funcionamiento para fortalecer su gobernanza interna del Pueblo Shuar Arutam (PSHA).
- A través del apoyo del TOA se fortalecieron las capacidades de lideresas indígenas en derechos colectivos y liderazgo a través de un ciclo de talleres con la Unión de Mujeres Indígenas de Brasil (UMIAB).
- El programa implementó la Academia TOA como ambiente de aprendizaje virtual gratuito y culturalmente adaptado para poblaciones rurales e indígenas con enfoque en la cuenca amazónica.
- 15 comunidades de organizaciones de base de COICA capacitadas en la producción de podcasts documentales, con el objetivo de fortalecer estrategias de comunicación comunitaria. El resultado de este proceso fue el podcast "Somos las Voces de la Selva".
- Con el apoyo del programa TOA, el Consejo de Gobierno PSHA implementó una emisora de radio propia ("La voz de las cascadas vivas") para movilizar y difundir la agenda indígena en sus territorios.
- La Romaria do Bem Viver fue un evento que fortaleció a las 144 comunidades que integran el PAE (Proyecto de Asentamiento Agroextractivista) Lago Grande en torno a la protección del territorio. Organizada por los jóvenes, 1.300 personas se reunieron para reflexionar y debatir sobre cómo un territorio libre de minería es esencial para mantener el modo de vida tradicional de los ribereños, extractivistas, pescadores e indígenas.

LÍNEA DE INTERVENCIÓN 2:
Acciones de monitoreo del territorio

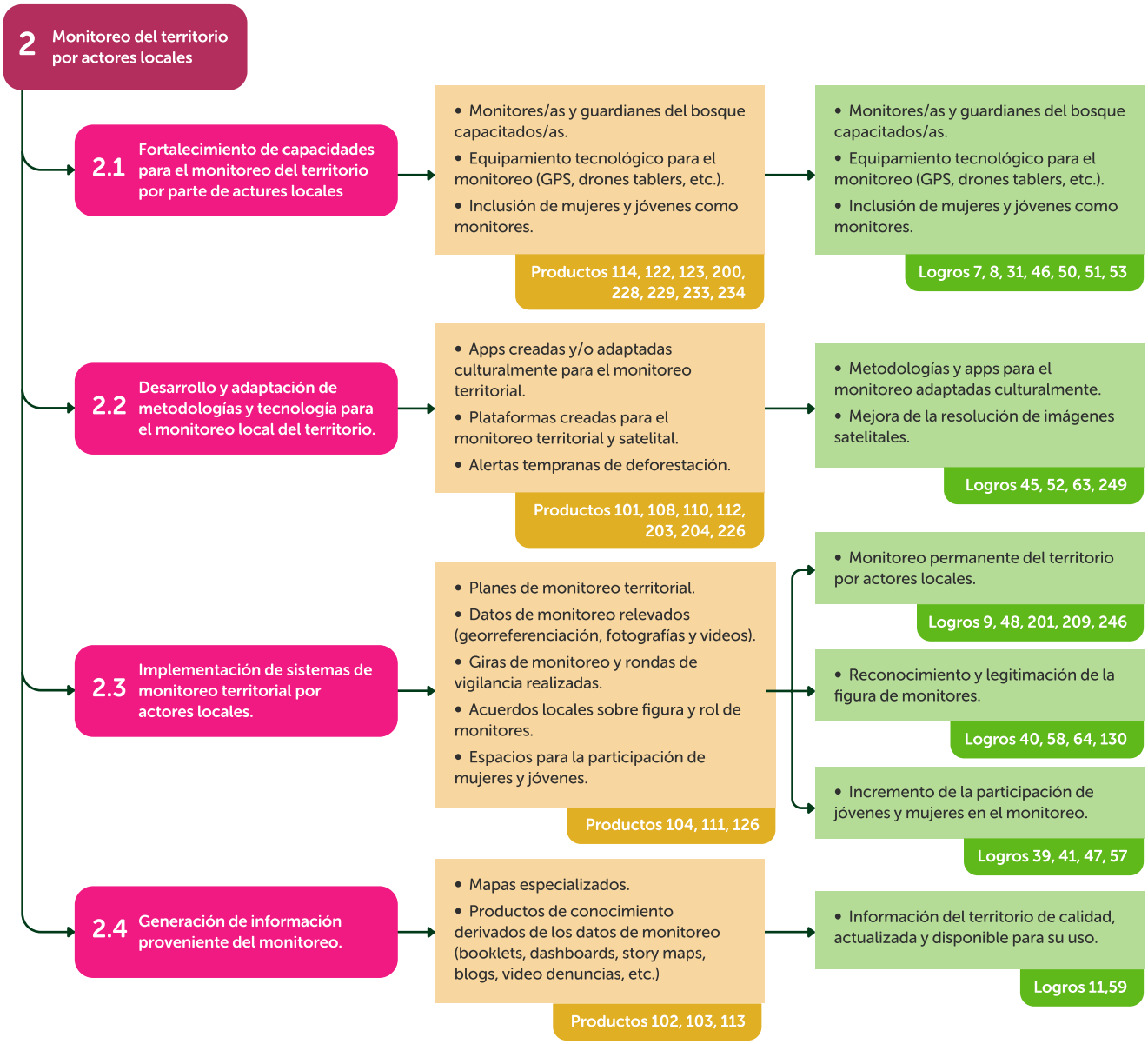


Figura 16. Diagrama detallado de la línea de intervención de monitoreo del territorio por parte de actores locales (Fuente: elaboración propia).

La línea de intervención del monitoreo territorial por parte de actores locales fue sin duda uno de los elementos distintivos e innovadores del programa TOA. Bajo esta línea de intervención se encuentra un conjunto de diversas acciones relacionadas con **(2.1)** el fortalecimiento y consolidación de capacidades para el monitoreo del territorio por parte de actores locales, como por ejemplo la capacitación de los monitores locales y guardias indígenas en temas de mapeo y reporte de amenazas en sus territorios, manejo de tecnología, gestión y uso de los datos; así como el equipamiento de éstos para que puedan realizar sus labores de monitoreo (manejo y adquisición de GPS, drones, laptops, tablets, celulares, cámaras trampa, etc.). Como resultado de estas acciones se consolidaron las capacidades locales, tanto en habilidades técnicas y conocimiento especializado (por ejemplo, el monitoreo de pasivos ambientales de la actividad petrolera) como en equipamiento y manejo tecnológico. Vale la pena resaltar el énfasis especial que el programa promovió para la inclusión de mujeres y jóvenes en los procesos de formación y creación de estas capacidades.

Bajo esta línea de intervención, el programa TOA capacitó a **1,600 monitores a nivel regional en la gestión de datos e información**, dotando de **484 equipos como GPS, drones, tablets**.

Adicionalmente, bajo esta línea de intervención **(2.2)** se desarrollaron metodologías de monitoreo, aplicaciones adaptadas culturalmente (por ejemplo, MAPEO y ODK/ONA) y plataformas de soporte al monitoreo (por ejemplo, el Sistema de Alertas Tempranas de la COICA, el Sistema de Información Geográfica de la CONFENIAE y el Hub de Información Geográfica de la Universidad de San Francisco de Quito USFQ). Durante los primeros años del programa se invirtió también en mejoras tecnológicas vinculadas con incrementar la resolución de imágenes satelitales (por ejemplo, del satélite Sentinel 2) con WRI/GFW y la articulación tecnológica del monitoreo local con sistemas de alertas tempranas de deforestación basadas en información satelital (como la plataforma Global Forest Watch GFW).

Bajo esta línea de intervención, el programa TOA apoyó a diversas organizaciones socias, la mayoría de ellas representantes de pueblos indígenas (como por ejemplo de los pueblos Shuar Arutam, Waorani, Sinangoe, Harakbut, Yine, Matsiguenka, Kichwas, Quechua), en **(2.3)** la implementación y desarrollo de sus unidades de monitoreo territorial. Dependiendo de su punto de partida, en algunos casos esto implicó desarrollar de cero estas unidades, en otros casos implicó el fortalecimiento y consolidación de iniciativas de monitoreo local ya existentes. Este trabajo incluyó, por ejemplo, la elaboración o actualización de planes de monitoreo (por ejemplo, la Actualización de la Estrategia de Control y Vigilancia Comunitaria del ECA Amarakaeri), así como el acompañamiento y asesoría técnica para la relevación y registro de datos georreferenciados, fotografías y videos de variables socioambientales de interés.

Con el apoyo del programa las giras de monitoreo y rondas de vigilancia se empezaron a realizar de manera planificada y permanente, lo cual contribuyó a promover acuerdos a nivel local para consolidar la figura y rol de los monitores. Esto fue un aporte significativo para el reconocimiento formal de estas figuras por parte de las propias comunidades y sus dirigencias, y en algunos casos por parte de las instituciones del Estado (por ejemplo, mediante una resolución jefatural de la Reserva Comunal Amarakaeri[10] se acredita a 24 monitores ambientales como Vigilantes Comunales de la Reserva Comunal Amarakaeri en 2022). La creación de espacios para la inclusión de mujeres y jóvenes en estas unidades contribuyó a incrementar su participación e involucramiento en las iniciativas de monitoreo local.

A través de la consolidación de las acciones de monitoreo se generó una disponibilidad de datos que pudieron ser procesados por diferentes iniciativas apoyadas por el TOA. Así, los datos crudos provenientes del monitoreo (por ejemplo, el registro de más de 2.000 sitios impactados por contaminación de hidrocarburos y metales pesados) se tomaron como base para **(2.4)** la generación de información clave y relevante para diferentes fines y usos vinculados con la defensa y protección del territorio, como, por ejemplo, la defensa y protección de personas defensoras, la incidencia social y política, la incidencia legal.

La generación por ejemplo de mapas especializados (por ejemplo, mapas de conflictos socioambientales) y de diversos productos de conocimiento (como booklets sobre la situación de la deforestación de los bosques tropicales amazónicos, dashboards sobre focos de incendios, story maps de pasivos ambientales por derrames de petróleo, video-denuncias de contravenciones ambientales, etc.) permitieron que los datos del monitoreo, ahora convertidos en información actualizada y de calidad, estuvieran disponibles como insumo estratégico para las otras líneas de intervención del programa (por ejemplo, para procesos judiciales en que los mapas generados por el programa que se usaron como parte de la evidencia presentada ante la Corte, como se hizo en el caso del pueblo Waorani contra el Estado ecuatoriano).

10 El Ejecutor del Contrato de Administración de la Reserva Comunal Amarakaeri (ECA Amarakaeri) es una organización indígena técnica que coadministra, junto al Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), el área que forma parte del territorio ancestral del pueblo originario Harakbut. El ECA Amarakaeri fue reconocido por el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), actual SERNANP, el 27 de abril de 2006. El 18 de diciembre del mismo año se firmó el contrato de administración por tiempo indefinido, que establece las responsabilidades de ambas instituciones para la administración de la Reserva Comunal.

Ejemplos ilustrativos de logros significativos y productos estrella bajo esta línea de intervención

• Con apoyo del TOA, ECA Amarakaeri desarrolló e implementó una estrategia de vigilancia y control de la Reserva Comunal. Para esto el TOA apoyó con la dotación de equipamiento y el fortalecimiento de capacidades para implementar acciones de vigilancia y control en el territorio. Sobre la base de las nuevas competencias adquiridas, los y las monitores/as entrenados/as se han vuelto capacitadores de otras personas.

• Las comunidades Mayik, Santiak, Nunki, Arutam y Sinip del PSHA cuentan con 5 monitores expertos en monitoreo del territorio shuar. Estas personas cuentan con capacidades y el equipamiento para el monitoreo con manejo de drones; y para el levantamiento y registro de datos de monitoreo en la plataforma ONA.

• El pueblo Sinangoe cuenta con 14 guardias comunitarios y 33 guardias voluntarios, incluyendo 9 guardias mujeres. Estas personas cuentan con las capacidades y equipamiento (drones, cámaras, trampas) para realizar labores de monitoreo en territorios indígenas. Llevan a cabo patrullajes de manera regular en su territorio.

• Greenpeace capacitó a 65 guardianes del bosque en mapeo y monitoreo forestal con uso de tecnología (GPS, aplicaciones de monitoreo, drones, computadoras portátiles y teléfonos celulares).

• 60 Jóvenes indígenas de PUINAMUDT conformado por 4 federaciones indígenas: FEDIQUEP (Quechua), FECONACOR (Achuar), ACODECOSPAT (Cocama), OPOKAFPE (Kichuas), en el área de influencia del oleoducto Norperuano, consolidaron sus capacidades de monitoreo comunitario, registrando más de 2000 sitios impactados por contaminación de hidrocarburos y metales pesados.

• Como parte del Programa de Liderazgo, se formaron 30 jóvenes indígenas de Ecuador y Perú en sostenibilidad y cambio climático con enfoque de género.

• El programa TOA apoyó a la CONFENIAE en el diseño e implementación de una plataforma propia para la gestión de datos geográficos (SIGCONFENIAE).

• En el caso de la plataforma Global Forest Watch (GFW/WRI), desde abril 2021, cuando TOA apoyó a mejorar las imágenes satelitales, dentro de la plataforma, ha habido más de 60.000 visitas que han activado una alerta integrada o capa GLAD-S2[11] en mapas de GFW. Así mismo, en la aplicación (app) de GFW, se ha activado la capa GLAD-S2 más de 11.000 veces, lo que evidencia el nivel de uso de esta funcionalidad a nivel global.

• Las alertas satelitales de Sentinel 2 fueron incorporadas al Global Land Analysis Discovery, se encuentra operativas con una resolución de 5 días/10 metros.

• 5 aplicaciones desarrolladas para la gestión de datos provenientes del monitoreo, 4 de las cuales se encuentran actualmente en uso: Mapeo Core, Mapeo Desktop, Mapeo Mobile, Mapeo Maps.

• USFQ desarrolló un Story Map que sistematiza la experiencia y un mapa interactivo de monitoreo de pasivos ambientales por derrames de petróleo en la Amazonía norte de Ecuador.

• El programa TOA elaboró mapas, en coordinación con los socios locales y especializados, para evidenciar conflictos socioambientales en la cuenca amazónica y la situación de los bosques tropicales en las áreas de implementación del programa. Estos mapas fueron luego utilizados por los socios del programa como insumos para sus acciones legales y de incidencia política.

11 Permite mejorar la resolución de imágenes satelitales dentro de la plataforma GFW.

LÍNEA DE INTERVENCIÓN 3:
Acciones de defensa y protección de personas defensoras de los DDHH y del ambiente

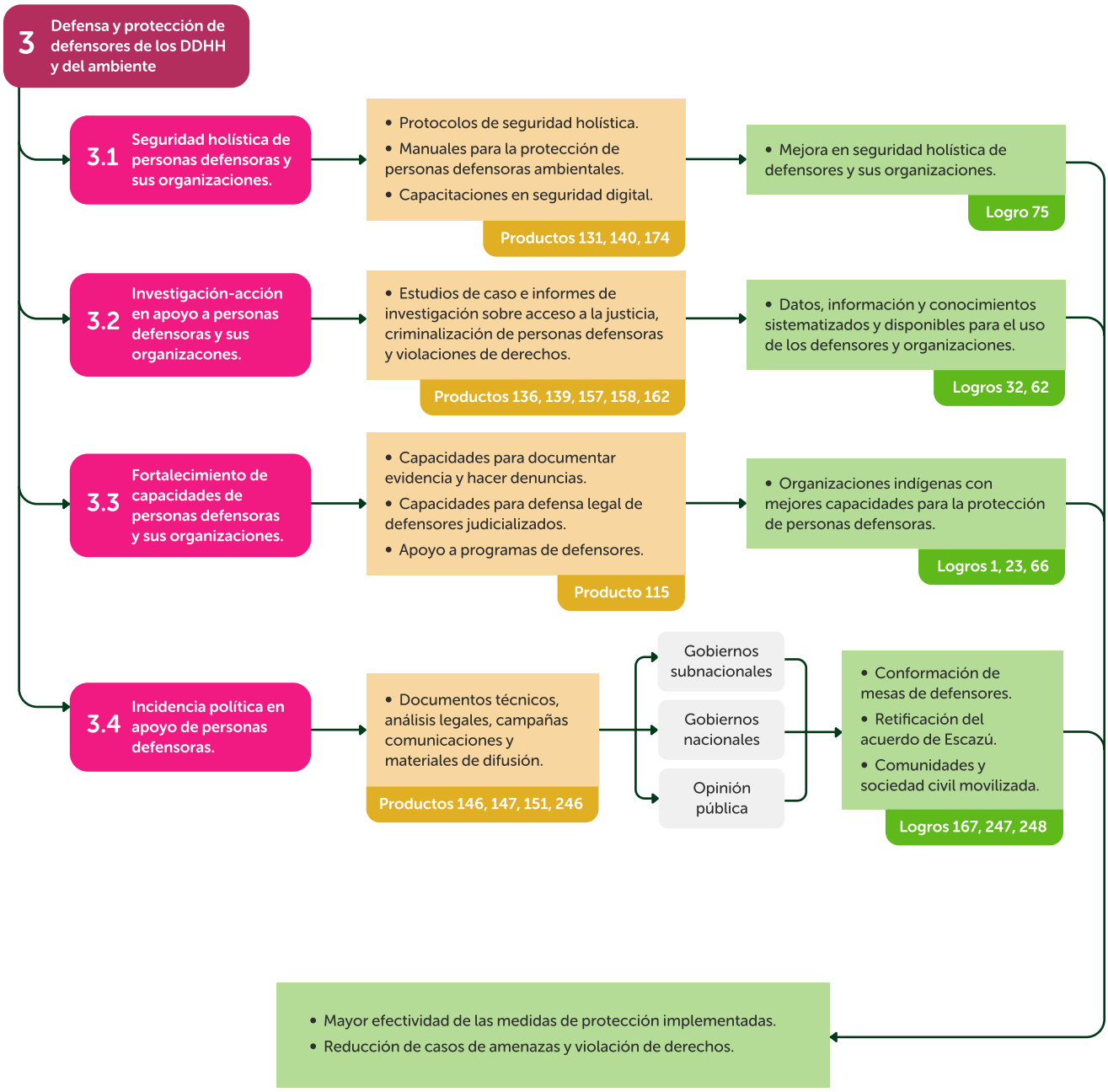


Figura 17. Diagrama detallado de la línea de intervención de defensa y protección de personas defensoras del territorio (Fuente: elaboración propia).

Otras de las líneas de intervención claves que apoyó el programa TOA fue la defensa y protección de personas defensoras de los DDHH y el ambiente. Dentro de las acciones que se impulsaron están las acciones de promoción de un **(3.1)** enfoque de seguridad holística para personas defensoras y sus organizaciones. El programa apoyó procesos de capacitación (por ejemplo, el Programa de Formación de Seguridad Holística Digital para Pueblos Indígenas), el desarrollo de manuales de seguridad (por ejemplo, el Manual para la protección de personas defensoras ambientales orientado a pueblos indígenas amazónicos, disponible en español, shipibo y Harakbut) y protocolos de protección de personas defensoras desde un enfoque holístico. También se impulsaron otras acciones, más específicas, para mejorar la seguridad de las personas defensoras y sus organizaciones, como por ejemplo el fortalecimiento de capacidades en seguridad digital. A través de estas acciones se buscaba mejorar la seguridad de las personas defensoras del territorio y de sus organizaciones, entendiendo la seguridad desde un enfoque holístico el cual incluye la seguridad física, así como otras dimensiones del bienestar humano (ambiental, emocional, espiritual, etc.).

Bajo esta línea de intervención, el programa TOA implementó más de **60 eventos de aprendizaje sobre defensa de derechos territoriales y de personas defensores de los DDHH y del ambiente**.

Dentro de esta línea de intervención, destacó el trabajo que realizó el programa en **(3.2)** apoyo a iniciativas de investigación-acción que produjeron una variedad de estudios de caso e informes sobre acceso a la justicia, criminalización de personas defensoras, violaciones de derechos, entre otros (por ejemplo, un estudio sobre el Acceso a la justicia de personas defensoras de derechos humanos y ambientales; un informe sobre tres casos de criminalización de líderes indígenas en la Amazonía brasileña; un informe sobre los asesinatos impunes de representantes indígenas ocurridos en los últimos 17 en la Amazonía brasileña; estudio toxicológico del impacto ambiental y en la salud humana de la contaminación por metales pesados en el lote petrolero 192 en Perú). La sistematización de este tipo de información y conocimiento fue puesto a disposición de otros actores y aliados como un insumo estratégico para sus acciones de incidencia, comunicación y sensibilización en favor de la protección de personas defensoras de los DDHH y del ambiente (por ejemplo, una propuesta de protocolo para operadores de justicia con base a los estándares establecidos en el Acuerdo de Escazú para la prevención de la criminalización de defensores/as de derechos humanos por entes privados o estatales; un análisis sobre el uso de la CLPI para la defensa de la Amazonía ecuatoriana y peruana).

A través de TOA se generaron además 19 estudios de caso informes de investigación sobre acceso a la justicia, criminalización de personas defensoras y violaciones de derechos; por ejemplo, Hivos impulsó generó el mapa interactivo "Caminos de Resistencia", un producto investigativo/comunicativo para mostrar acciones lideradas por organizaciones indígenas y locales de la Cuenca Amazónica para garantizar la protección de sus territorios. En general, el programa TOA contribuyó a la generación y aplicación de estrategias de defensa territorial basadas en el uso de información actualizada y de alta calidad, apoyando a 9 reuniones estratégicas para la toma de decisiones e incidencia (asambleas, decisiones sobre casos legales), como la asamblea General Ai´ Cofán - Siekopai para revisar actividades de control y vigilancia territorial, establecer plan de vigilancia y estrategias de defensa comunitarias en Ecuador.

El programa también participó en el **(3.3)** fortalecimiento de capacidades de las organizaciones socias para la defensa y protección de personas defensoras, lo cual incluyó por ejemplo la creación de capa-

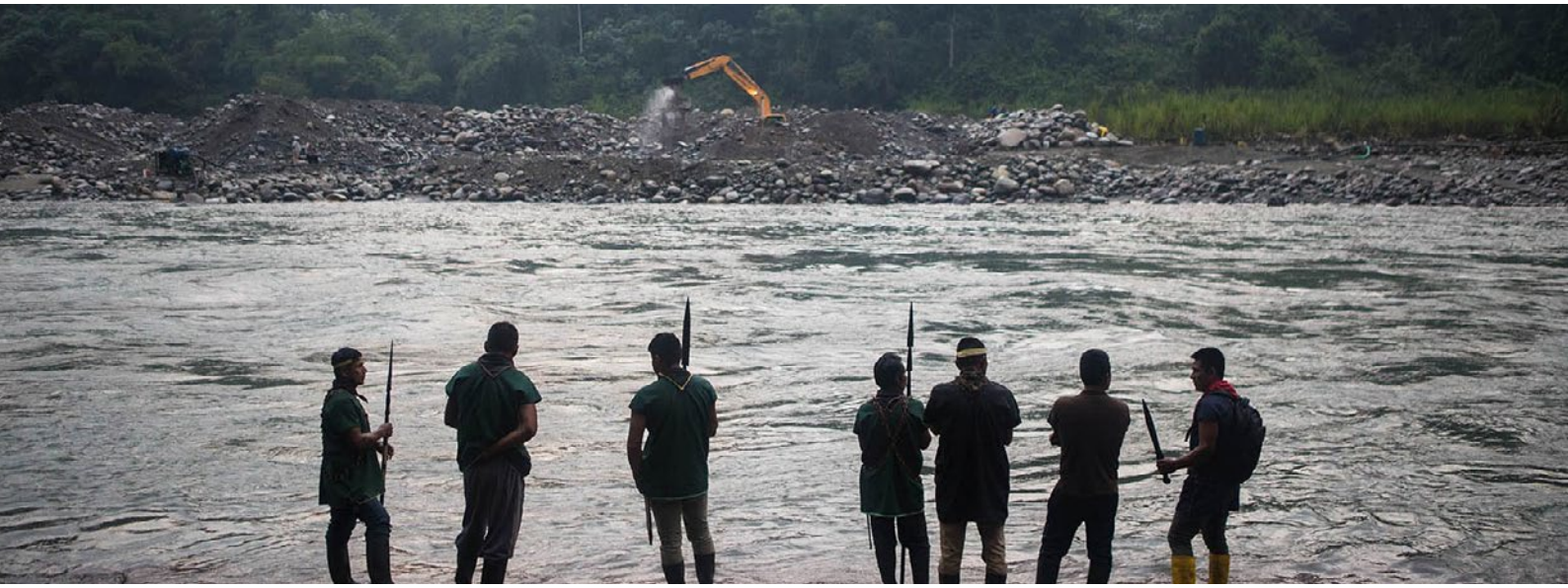
12 El Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI) es un derecho específico de los Pueblos Indígenas reconocido en la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. A través del CPLI los pueblos indígenas pueden dar o negar su consentimiento a un proyecto que les afecte a ellos o sus territorios. Una vez que hayan dado su consentimiento, pueden retirarlo en cualquier etapa del proceso. Por otra parte, el CLPI les permite negociar las condiciones bajo las cuales se diseñan, implementan, supervisan y evalúan los proyectos. Este principio está consagrado dentro del derecho universal a la libre determinación. (consultado en https://www.fao.org/indigenous-peoples/our-pillars/fpic/es/, 15 enero 2023)

cidades para documentar evidencias en casos de violaciones de derechos y de las capacidades para la presentación de las denuncias correspondientes (por ejemplo, el manual para Paralegales en la Amazonía Ecuatoriana). En algunos casos, estas denuncias se sustentaban en evidencia generada a partir de la información de monitoreo producida por las mismas organizaciones, dando mayor sustento y credibilidad a estas denuncias. Se fortalecieron también las capacidades legales de las organizaciones, por ejemplo, a través de la contratación de abogados especializados, para defender por la vía legal a personas defensoras injustamente judicializadas. Se apoyaron también programas e iniciativas institucionales de protección de personas defensoras y de las organizaciones socias. De esta manera se contribuyó a que las organizaciones y comunidades contasen con más y mejores recursos y capacidades para proteger a las personas defensoras de los DDHH y del ambiente.

Finalmente, y bajo esta misma línea de intervención, se encuentran diversas acciones de **(3.4)** incidencia política dirigidas a gobiernos subnacionales, gobiernos nacionales y en algunos casos a la opinión pública en general en apoyo a personas defensoras y sus organizaciones. Para esto el programa apoyó por ejemplo con la elaboración de documentos técnicos para la incidencia, campañas de comunicación especializadas, análisis legales y materiales varios de difusión (por ejemplo, herramientas para el análisis de los vacíos legales en acceso a la justicia en el marco del Acuerdo de Escazú; una campaña comunicacional en conjunto con la Plataforma Escazú Ahora de Perú sobre la importancia de la ratificación del Acuerdo de Escazú; la serie de videos "Rumbo a Escazú" para contribuir a la estrategia del Grupo Impulsor Escazú Ahora de Ecuador). Estas acciones de incidencia buscaban generar mejores condiciones para la defensa y protección de personas defensoras, como por ejemplo mejorar el acceso a la justicia, promover la atención e investigación de casos de asesinatos de indígenas no resueltos, la conformación de mesas de defensores, la ratificación del acuerdo Escazú; así como la movilización y sensibilización en general de la sociedad civil y de las comunidades locales en torno a este tema.

Esta línea de intervención buscaba contribuir a mejorar la efectividad de las medidas de protección de las personas defensoras que implementan las organizaciones socias del TOA y sus comunidades. Finalmente, la aspiración era lograr una reducción de los casos de amenazas y de los casos de violación de los derechos de las personas defensoras de los DDHH y del ambiente.

Imagen: Amazon Frontlines



Ejemplos ilustrativos de logros significativos y productos estrella bajo esta línea de intervención

• Ecolex desarrolló un Manual de Defensores en la Amazonía Ecuatoriana con énfasis en fortalecer las capacidades paralegales de las organizaciones.

• Hivos en colaboración con el MINAM, elaboró un manual para la protección de personas defensoras ambientales orientado a pueblos indígenas amazónicos en tres idiomas: español, shipibo y harakbut.

• El programa TOA apoyó el desarrollo e implementación del Programa de Formación de Seguridad Holística Digital para Pueblos Indígenas (DDP).

• PUINAMUDT coordinó la realización de un estudio técnico independiente que evaluó el lote 192 en Perú y la contaminación ocasionada en el ambiente y salud de las personas, demostrando a través de un estudio toxicológico el impacto de metales pesados en las personas.

• Se elaboró un estudio de caso sobre la relación de justicia climática y defensa de derechos de pueblos indígenas: "Propuesta de protocolo para operadores de justicia que en base a los estándares establecidos en el Acuerdo de Escazú para la prevención de la criminalización de defensores/as de derechos humanos por entes privados o estatales."

• Estudio del análisis de acceso a la justicia por personas defensoras de derechos humanos y ambientales, con énfasis en defensores ambientales de la Amazonía peruana.

• El programa implementó una campaña comunicacional sobre la importancia de la ratificación del acuerdo de Escazú en el marco de la Plataforma Escazú Ahora Perú.

• La producción de la serie de videos "Rumbo a Escazú" contribuyó a la estrategia de trabajo del Grupo Impulsor Escazú Ahora en Ecuador, en soporte a la ratificación e implementación del acuerdo de Escazú en Ecuador.

• En Brasil, organizaciones indígenas apoyadas por el programa TOA, trabajaron en colaboración con las autoridades judiciales para promover la investigación y resolución de casos de asesinato de indígenas en Maranhão.

LÍNEA DE INTERVENCIÓN 4:
Acciones de incidencia social y política

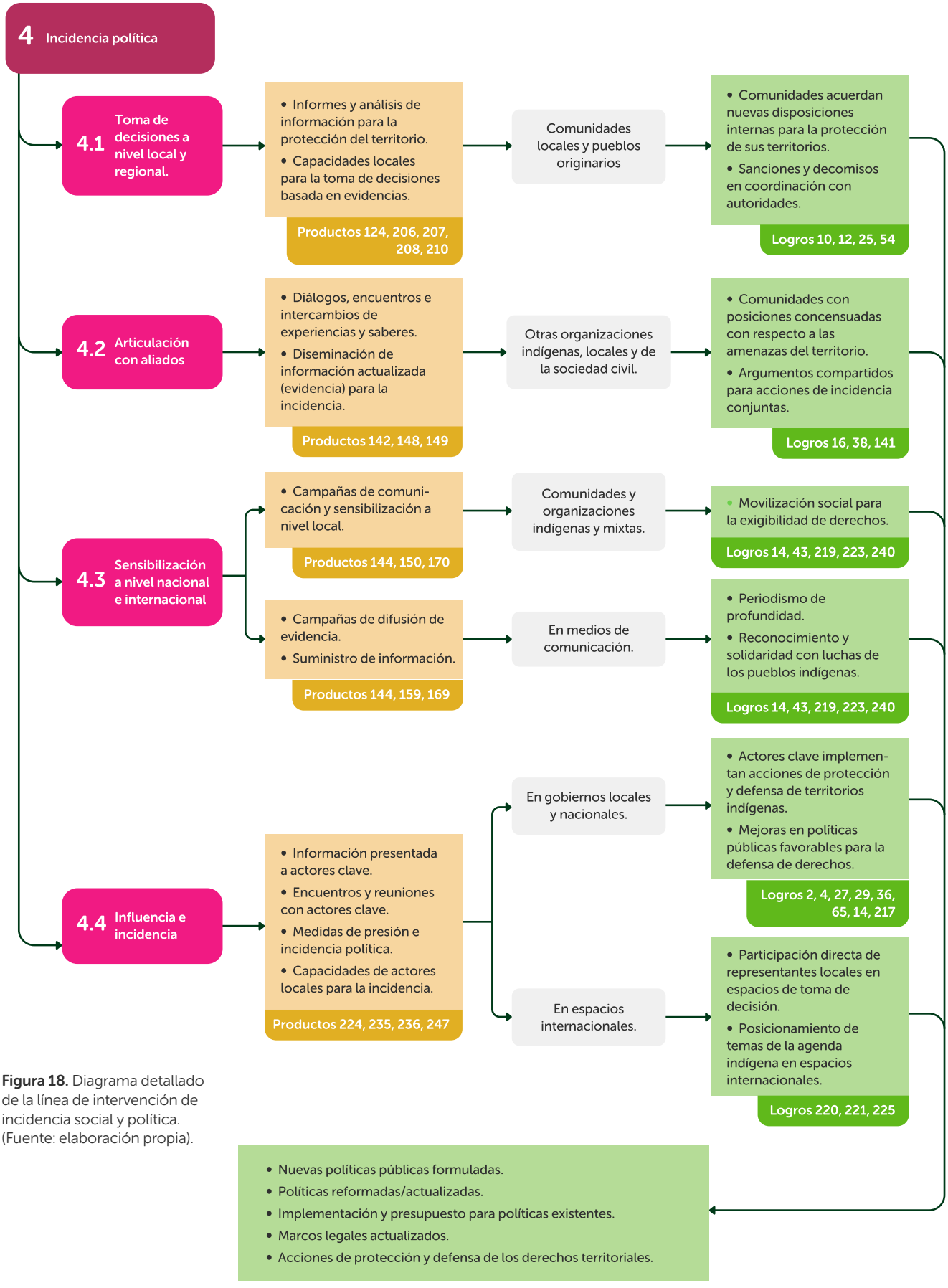


Figura 18. Diagrama detallado de la línea de intervención de incidencia social y política. (Fuente: elaboración propia).

Una amplia variedad de productos y resultados del programa TOA se ubican bajo esta línea de intervención, comenzando por que el programa apoyó acciones específicas para promover el uso de la información procedente del monitoreo para la (4.1) toma de decisiones a nivel local y regional (por ejemplo, el uso de la información del SAT/COICA para la elaboración de los planes e informes anuales de la COICA). También apoyó la elaboración de informes y análisis especializados cubriendo temas de relevancia a nivel local para la protección de sus territorios (por ejemplo, un análisis de la propiedad de la tierra difundido entre las comunidades afectadas en el PAE Lago Grande en Brasil; un informe sobre invasión de tierras y actividades delictivas de empresas madereras y mineras en el bajo río Tapajós en Brasil; un análisis científico de mercurio en productos pesqueros del bajo río Tapajós; un informe técnico sobre evidencias recolectadas a través del monitoreo e imágenes satelitales de las actividades ilegales en el territorio indígena Karipuna).

Se trabajó además en el fortalecimiento de las capacidades locales para la toma de decisiones basadas en evidencia, lo cual contribuyó a que las comunidades acordaran nuevas disposiciones internas para la protección de sus territorios (por ejemplo, acuerdos internos para sancionar a infractores identificados a través del monitoreo; nuevas directrices comunitarias con el fin de agilizar los procesos de incidencia para la titulación y reconocimiento de territorios indígenas). Estos procesos locales de toma de decisiones basados en la evidencia proveniente del monitoreo condujeron en algunos casos a que las autoridades locales impusieran sanciones a los actores externos presentes en sus territorios, incluyendo a veces la expulsión de estos actores sus territorios (por ejemplo, sensibilizados por las fotografías provenientes del monitoreo de un campamento minero, una comunidad decidió expulsar a la compañía minera de su territorio - Nunkui y Tinkimints, pueblo PSHA). En otros casos, las autoridades locales trabajaron en coordinación con entes gubernamentales para la imposición de sanciones a los infractores, como por ejemplo el decomiso de equipos y suministros.

La información sobre el estado de presiones, amenazas y las dinámicas territoriales (que proveía evidencia clara, actualizada y confiable de los efectos concretos de las presiones y amenazas a los territorios indígenas) fue un insumo clave para contribuir a que las comunidades afectadas tomaran posiciones consensuadas con respecto a las amenazas (por ejemplo, acuerdos comunitarios para el rechazo de toda forma de minería en sus territorios; adopción del monitoreo como herramienta política para hacer frente a estas amenazas a partir de la exigibilidad de sus derechos). Permitió además la elaboración y sustentación de argumentos compartidos para acciones de incidencia conjunta entre los socios del TOA y sus aliados (por ejemplo, intercambio de saberes entre los pueblos Karipuna y Guaraní sobre la desterritorialización y la recuperación de territorios).

Bajo esta línea de intervención, el programa TOA realizó **26 sesiones de capacitación en comunicación e incidencia basada en datos para líderes indígenas y organizaciones locales**.

Estos resultados desde la sensibilización y movilización de las comunidades y de la opinión pública formaron parte del componente de Soluciones Duraderas, donde el Programa propició además el alcance de las manifestaciones públicas como la participación del grupo de rap indígena BROS MCs en el evento masivo Rock in Rio en diciembre 2022, que contó con la participación de más de 700.000 personas de todo el mundo y buscó difundir la campaña Isolados ou Dizimados (aislados o diezmados) que busca detener la invasión de territorios indígenas y la destrucción de pueblos indígenas no contactados en la Amazonia; las Marchas de Mujeres de Brasil (2020-2022), que tuvieron como objetivo mostrar el papel central de las mujeres indígenas en la lucha por su derechos y tiene el objetivo de fortalecer su articulación como una forma de fortalecer también sus capacidades organizativas, además, en Brasil.

El programa también promueve acciones de **(4.2)** articulación de las organizaciones socias del TOA con otras organizaciones indígenas, locales y de la

sociedad civil. El programa apoyó, por ejemplo, la realización de diálogos, encuentros e intercambios de experiencias y saberes entre los socios del TOA y sus aliados (por ejemplo, el encuentro de Monitoreo Ambiental Territorial en Puyo, Ecuador en 2022; el Encuentro virtual de las Juventudes de la COICA en 2021; junto con acciones de diseminación de la información provenientes del monitoreo territorial.

Bajo esta línea de intervención el programa TOA propició **46 espacios de encuentro e intercambio que contribuyeron a la generación y fortalecimiento de alianzas y articulaciones entre comunidades y pueblos indígenas que enfrentan amenazas similares en sus países y a nivel regional**, como por ejemplo la Organización del Primer encuentro regional de agentes comunitarios de salud indígena o la Hackathon junto al Observatorio de Justicia (ODJ) sobre los: Retos de litigio estratégico, acceso a la justicia de los defensores de derechos humanos y Derechos de la naturales, Acuerdo de Escazú, Justicia Ambiental y Género.

Las **(4.3)** iniciativas de sensibilización fueron otro tipo de acciones de incidencia sociopolítica que apoyó el programa. Por ejemplo, a través de la realización de campañas de difusión de la evidencia proveniente del monitoreo y del suministro de información sustentada (evidencia) a los medios de comunicación, se hicieron aportes para un periodismo de profundidad que reportará sobre las violaciones de los derechos territoriales y humanos en la Amazonía (por ejemplo, 20 historias de periodismo de profundidad que resaltan las realidades y problemáticas de la Amazonía publicados en medios ambientalistas de renombre regional como GK, Mongabay y Reporter Brasil; un artículo de alcance internacional publicado por el Daily Mirror de Inglaterra – con aproximadamente 40 millones de lectores - que resalta los procesos de resistencia de los pueblos indígenas amazónicos basándose en la experiencia de lucha del PSHA en contra de la minería en su territorio).

Bajo esta línea de intervención, el programa TOA contribuyó a la generación y difusión de evidencias de violaciones a los derechos territoriales de las comunidades, produciendo **81 productos comunicacionales y suministrando en más de 100 ocasiones información a medios comunicación**, logrando que la información generada por el monitoreo a nivel local estuviera disponible a actores externos a nivel subnacional, nacional y regional, **llegando a más de 8 millones de personas**.

Los esfuerzos de sensibilización realizados contribuyeron de manera general a un mayor reconocimiento y respaldo por parte de diversos actores (por ejemplo, autoridades locales, empresas privadas con actividad en los territorios, organizaciones sociales fuera de los territorios, parlamentarios europeos, representantes de la OCDE, etc.) a las luchas de los pueblos indígenas por la exigibilidad de sus derechos. El programa apoyó también acciones de sensibilización dirigidas a las comunidades y organizaciones indígenas y mixtas. En Ecuador y Perú, estas acciones se enfocaron en la defensa territorial y de los derechos de los pueblos que allí habitan (por ejemplo se produjo la serie de podcasts "Salvar nuestra cultura, nuestro Territorio", con el objetivo de involucrar a los jóvenes Shuar en la defensa de sus territorios) y otras acciones que buscaban generar cambios de percepción y actitud para una mayor movilización social a nivel local por la exigibilidad de sus derechos territoriales (por ejemplo, en movilizaciones y plantones a nivel local, provincial y en Quito, a raíz de las denuncias interpuestas por los guardias indígenas basadas en la evidencia proveniente del monitoreo).

En Brasil, por otro lado, respondieron a un panorama político más complejo, en el contexto de la administración de Jair Bolsonaro, caracterizada por la vulneración sistemáticamente los derechos de los pueblos Indígenas [13].En este contexto, los socios del TOA de Brasil coordinaron y protagonizaron diferentes acciones de movilización y denuncia llevadas a cabo

13 Un ejemplo de esto son los cambios que implementó el gobierno de Bolsonaro en las reglas para la demarcación de tierras indígenas con la creación del llamado "Marco Temporal". Según la Constitución de Brasil, la Fundación Nacional del Indio es la encargada de llevar a cabo la demarcación de estas tierras a través de un proceso administrativo. En este proceso, no se requiere la presentación de pruebas de posesión de la tierra, ya que se reconoce a los pueblos indígenas como los habitantes originarios de dichas tierras. Sin embargo, el proyecto de ley PL 490 introdujo un "marco temporal" que limita la consideración de tierras indígenas a aquellas que estaban ocupadas en el momento de la promulgación de la Constitución.

Imagen: Fernanda Ligabue - Greenpeace

por organizaciones y pueblos indígenas (por ejemplo, la marcha "Lucha por la Vida", la "primavera indígena" como movilización permanente por la vida y la democracia; II Marcha de Mujeres Indígenas; movilización "Levante Pela Terra", entre otros). Además se presentaron denuncias formales por la violación de derechos (por ejemplo, en 2020 se presentó una denuncia sustentada sobre actividades ilegales en el Territorio Indígena Karipuna, lo que llevó al arresto de 9 sospechosos y el caso se encuentra actualmente en proceso judicial).

La mayoría de las acciones, productos y logros descritos bajo esta línea de intervención contribuyeron, de manera directa o indirecta, a **(4.4)** los procesos de influencia e incidencia de los socios del TOA hacia actores gubernamentales (locales y nacionales) y en espacios de interés a nivel internacional. Para esto el programa apoyó por un lado el fortalecimiento de las capacidades locales para la incidencia (por ejemplo, 33 líderes de COICA participaron en el programa de educación continua "Territorios Indígenas y Cambio Climático: Gobernanza, Bases Científicas y Estrategias de Negociación"); y por otro lado apoyó acciones de incidencia directa, como por ejemplo la realización de encuentros y reuniones con actores clave para la presentación de información (por ejemplo, informes de inteligencia elaborados sobre la base de la información proveniente del monitoreo), discusión de propuestas y definición de posibles soluciones a las problemáticas en los territorios.

Esto sumado a diversas medidas de presión política ejercidas, como por ejemplo movilizaciones sociales, protestas, campañas de comunicación, etc.; contribuyó al logro de importantes resultados, como por ejemplo que actores clave en posiciones de poder implementaran las acciones de protección y defensa de territorios indígenas que se les demandaba (por ejemplo, autoridades de salud visitan a comunidades indígenas en Perú formulan planes de salud y 3.000 planes de remediación de impactos ambientales en 32 sitios afectados; se declara en liquidación y se detiene la producción de crudo en los lotes 8 y 192 en Perú; en Brasil, se reconoce que los incidentes de invasiones a territorios indígenas no son hechos aislados y se los traslada a la Delegación de Crimen Organizado; firma del Acta de Consulta Previa entre el Estado Peruano y 13 comunidades indígenas).

El programa también contribuyó a cambios y mejoras en políticas públicas favorables a la defensa de los derechos territoriales y derechos humanos. Con respecto a la incidencia en espacios internacionales, se apoyó la participación directa de representantes

indígenas en las COP 25 y 26, destacando la participación efectiva de una cúpula de mujeres indígenas de Brasil quiénes pudieron con voz propia y bajo sus propios términos posicionar los temas de prioritarios de la agenda indígena y la exigibilidad de sus derechos territoriales frente a políticos, donantes, científicos, sociedad civil o prensa internacional. En la COP 26 se contó con la participación de varios socios del TOA a través del evento: "Todos los ojos en la Amazonía: creando, articulando y compartiendo soluciones basadas en la Amazonía para promover la justicia climática - Foro Proamazónico 2022".

Bajo esta línea de intervención, el programa TOA promovió **la participación de representantes de los socios locales, sus organizaciones y sus comunidades en 20 eventos de incidencia global**.

En su conjunto, las acciones y resultados logrados bajo esta línea de intervención contribuyeron a la formulación nuevas políticas públicas y a la reformulación de políticas públicas existentes en atención a un mayor respeto de los derechos territoriales de los pueblos amazónicos, así como a la implementación y dotación de presupuesto a dichas políticas. Se hicieron también aportes para la actualización de ciertos marcos legales y a la implementación de acciones de protección y defensa de los derechos territoriales por parte de las instancias del Estado.

Imagen: Mídia India

Ejemplos ilustrativos de logros significativos y productos estrella bajo esta línea de intervención

• En Brasil, en 2020, CIMI, IT Karipuna y Greenpeace realizaron acciones de monitoreo, que permitieron elaborar y presentar una denuncia sustentada sobre actividades ilegales en el Territorio Indígena Karipuna. Gracias a este trabajo, fueron apresados 9 sospechosos, el caso fue conocido a nivel nacional e internacional y actualmente se encuentra en proceso judicial.

• En 2021, se impulsó la marcha "Lucha por la Vida" (Luta Pela Vida), movilización de los pueblos indígenas de Brasil que inició en Brasilia el domingo 22 de agosto y que se mantiene aún vigente en su lucha contra la agenda anti-indígena y por la defensa de los territorios indígenas.

• En 2021, se coordinó la II Marcha de Mujeres Indígenas: Reforestando mentes para la curación de la Tierra, en la que participaron más de 3.000 mujeres indígenas de Brasil y el mundo por la defensa de sus derechos humanos y territoriales, bajo la consigna "¡No al Marco Temporal!"

• La movilización "Levante Pela Terra" organizada por APIB, reunió en 2021 en Brasilia a más de 850 representantes indígenas de 50 pueblos para exigir el respeto a las demarcaciones de los territorios indígenas; en la segunda edición de la Marcha de las Mujeres Indígenas (MMI) organizada por la ANMIGA en Brasilia).

• Greenpeace lanzó una película sobre la historia detrás del cambio de las icónicas letras "I Amsterdam" por "I Amazonía". Esto ocurrió en junio del 2020, en la ciudad de Amsterdam, como parte de una campaña que hace un llamado para apoyar la petición para proteger la Amazonía y contribuir a la lucha de los pueblos y comunidades indígenas por sus derechos y su territorio. La campaña logró sumar a más de 1.1 millones de adherentes.

• En total, en el marco del programa TOA se han desplegado 16 campañas/acciones de movilización alcanzando más de 400 millones de participantes y/o espectadores.

• Los socios de TOA han dado a conocer el programa y los principales puntos de la agenda indígena a través de la participación en importantes eventos y foros internacionales como la Pre-COP25, la COP 25 y COP 26, el Congreso de Áreas Protegidas de Latinoamérica y el Caribe (CAPLAC) y la Conferencia Brasileña sobre Cambio Climático. A través de estas participaciones se promovió la reflexión, junto a representantes del sector ambiental público y privado, sobre las políticas de cogestión, covigilancia y control de las áreas protegidas con las comunidades indígenas circundantes sobre la importancia de defender los territorios y pueblos amazónicos.

• Comunidades del pueblo PSHA, tomaron la decisión de expulsar de su territorio a los técnicos de las compañías mineras que estaban realizando exploraciones. Esta decisión fue tomada sobre la base de la socialización de los resultados del plan de monitoreo.

LÍNEA DE INTERVENCIÓN 5:
Acciones de incidencia legal

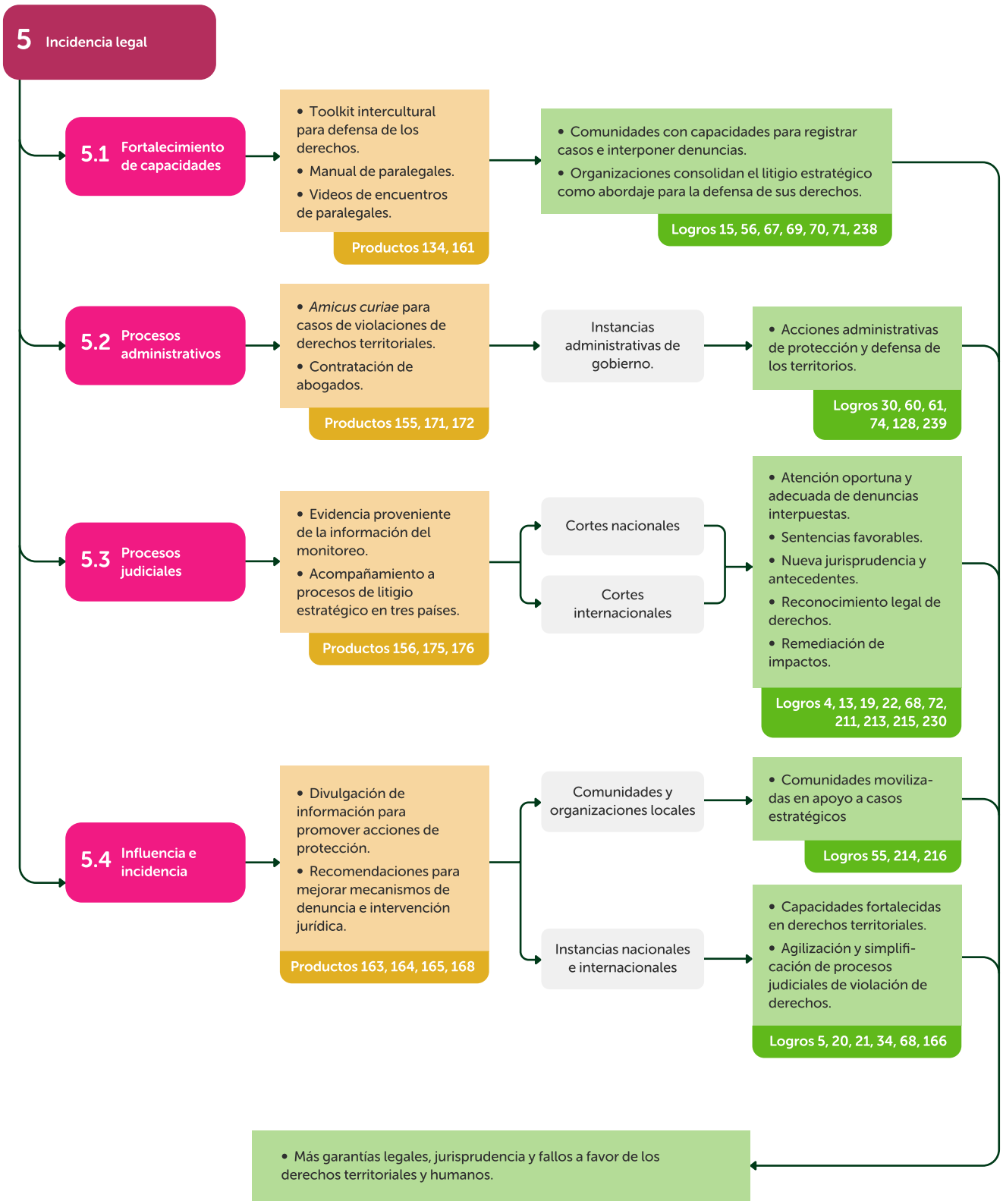


Figura 19. Diagrama detallado de la línea de intervención de incidencia legal (Fuente: elaboración propia).

Con respecto al trabajo en incidencia legal, el programa siguió una lógica similar a la aplicada en otras las líneas de intervención, el programa apoyó en primer lugar el (5.1) fortalecimiento de capacidades locales, en este caso con respecto a la incidencia para cambios estructurales (soluciones duraderas), por ejemplo, capacitación de los guardianes del bosque en Brasil para interponer ante la Procuraduría Federal denuncias de violaciones ambientales a partir de evidencia proveniente del monitoreo. Para esto se generaron, materiales didácticos y de soporte (por ejemplo, un toolkit con enfoque intercultural para la defensa de los derechos; un manual para paralegales; videos de sistematización de encuentros de paralegales; informe sobre litigios estratégicos en la región). Este tipo de recursos, junto con el acompañamiento técnico especializado provisto por los socios nacionales e internacionales y consultorías ad-hoc, buscaba generar en los socios locales y en sus comunidades las capacidades para registrar de manera adecuada casos de violaciones a los marcos legales vigentes y la capacidad para interponer denuncias formales antes las autoridades competentes (por ejemplo, el uso de la información colectada por los monitores para interponer una acción ante la Secretaría Técnica de la Amazonía por casos de enfermedades catastróficas causadas por derrames de petróleo y contaminación atmosférica causada por los mecheros en Perú; identificación y reporte de actividades ilícitas que afectan el medio ambiente ante entes de fiscalización oficiales: Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre - OSINFOR, Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre - SERFOR, Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego - MIDAGRI). Por otro lado, se buscaba también que las organizaciones adoptaran el litigio estratégico como un abordaje efectivo para la defensa de sus derechos territoriales.

El programa apoyó diferentes mecanismos de incidencia legal, entre ellos los **(5.2)** procesos administrativos ante diversas instancias gubernamentales. Este tipo de procesos tienen la ventaja de ser procesos más expeditos y, en cierta medida, más sencillos que los procesos legales formales presentados por la vía judicial. Para esto, el programa articuló a través de sus socios especializados y/o de abogados contratados para tal fin, la presentación de *amicus curiae*[14] para varios casos de violaciones de derechos territoriales presentados por los socios locales del TOA (por ejemplo, un *amicus curiae* en la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) para la acción de incumplimiento por parte de la Corte Constitucional de Ecuador referente al caso Sarayaku vs Ecuador por falta de consulta previa en actividades petroleras).

El apoyo y acompañamiento técnico-legal provisto contribuyó a que varios de estos procesos administrativos condujeran a la implementación de acciones administrativas concretas de protección y defensa de los territorios, en atención a las demandas de los socios locales del programa. Por ejemplo, en Perú las autoridades reconocieron de manera oficial 1.190 sitios, de los 2.000 reportados, impactados por contaminación de hidrocarburos y metales pesados; el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) priorizó 11 sitios para ser intervenidos con acciones de remediación ambiental; y en Ecuador se presentaron ante las autoridades mineras procesos de anulación de concesiones mineras otorgadas dentro de 4 territorios indígenas titulados; en Brasil los guardianes del bosque y Greenpeace presentan una denuncia ante el Ministerio Público por invasión ilegal, la deforestación y el acaparamiento de tierras sobre la base de información provista por GFW; en Ecuador Alianza Ceibo realizó una denuncia pública contra mineros ilegales sobre sus incursiones en territorios indígenas.

En lo que respecta a las acciones de incidencia por la vía formal de (5.3) procesos judiciales interpuestos ante las cortes de justicia a nivel nacional e internacional, el programa apoyó con la presentación de evidencia generada a partir de la información proveniente del monitoreo en casos de interés (por ejemplo, mapas de pasivos ambientales como evidencia para el caso del pueblo Waorani vs Estado de Ecuador). Adicionalmente brindó acompañamiento técnico-legal a las diferentes

14 *Amicus curiae* significa literalmente "amigo del tribunal". Consiste en que una persona física o jurídica que, sin estar legitimada como parte o como tercero en un litigio, interviene voluntariamente ante un tribunal para colaborar con éste aportando información objetiva.

Imagen: Amazon Frontlines

fases de procesos de litigio estratégico en Brasil, Ecuador y Perú. A través de este tipo de acciones de judiciales se lograron importantes resultados, empezando por la atención oportuna y adecuada a las denuncias interpuestas, que en muchos casos condujo a logros significativos como por ejemplo: la obtención y cumplimiento de sentencias favorables a las demandas de los socios locales; la generación de nueva jurisprudencia y antecedentes legales en temas de derecho territorial; el reconocimiento legal de los derechos territoriales de pueblos indígenas y sus comunidades; así como la implementación de medidas de remediación de impactos sociales y ambientales resultantes de la violación de los derechos territoriales de las comunidades (por ejemplo, en Ecuador hubo un fallo judicial en favor de la demanda interpuesta por líderes indígenas contra los mecheros colocados en los territorios de las comunidades lo cual obligó al retiro de 447 mecheros; la Corte Constitucional falló a favor del pueblo Waorani en su caso contra el gobierno por la falta de CPLI para el bloque petrolero 22; la Corte Constitucional ratifica violación de derechos a la naturaleza, el ambiente y la salud en el norte de la Amazonia ecuatoriana y determina la realización de un estudio por afectaciones de cáncer en las zonas impactadas y la eliminación al 2023 de todos los mecheros cercanos a poblaciones humanas en un radio de 2-10 km; se ejecutan interdicciones de desalojos, en coordinación con el ejército y la policía, de al menos 4 invasiones al área protegida ECA Amarakaeri en Perú por parte de mineros ilegales; la Corte Constitucional del Ecuador realizó una audiencia en territorio indígena por primera vez en la historia y revisó la sentencia favorable obtenida por la comunidad A'i Cofán de Sinangoe sobre la violación del derecho al CLPI y los derechos de la Naturaleza, a fin de sentar precedentes jurídicos y obligaciones del Estado para el cumplimiento del CPLI).

Dentro del conjunto de acciones de **(5.4)** incidencia legal, se realizaron también otras acciones complementarias de influencia e incidencia (directa e indirecta) en apoyo a los procesos administrativos y judiciales, como por ejemplo la sensibilización de las comunidades y organizaciones locales para incentivar su movilización en apoyo a los casos estratégicos presentados antes instancias del gobierno y/o las cortes de justicia (por ejemplo, representantes de organizaciones indígenas testificaron en procesos legales ante las cortes nacionales sobre la vulneración de sus derechos y sobre los impactos socioambientales en sus comunidades; dos grandes movilizaciones en la ciudad amazónica de Coca (Ecuador) con la participación de más de 300 indígenas y otra movilización en Quito frente al Palacio de

Justicia Nacional en apoyo a la Acción Extraordinaria de Protección interpuesta por Alianza Ceibo).

El programa apoyó la divulgación de información para promover acciones de protección ante instancias nacionales e internacionales, así como la formulación de recomendaciones para mejorar ciertos mecanismos existentes de denuncia e intervención de las instancias jurídicas (por ejemplo, recomendaciones para el mejor funcionamiento de los mecanismos de denuncia en Ecuador y Perú para detener la deforestación por expansión agrícola; propuestas para un mecanismo de intervención multisectorial para personas defensoras del medio ambiente; propuesta para un mecanismo de denuncia en torno a la expansión de la palma africana en Ecuador). Esto contribuyó a mejorar las capacidades de funcionarios y jueces en temas de derechos territoriales, y a la agilización y simplificación de algunos procesos judiciales de atención a denuncias por violación de derechos territoriales (por ejemplo, los jueces tienen acceso, conocen y aceptan los datos y evidencia sobre la situación de los pueblos indígenas y dialogan con las vocería indígenas de manera directa; se crean un instancia de mediación judicial con participación de líderes indígenas la cual reduce la judicialización de personas indígenas; jueces y abogados cuentan con capacidades para incluir la perspectiva de los derechos de los pueblos indígenas en sus labores y retomar así casos con 10-15 años de estar detenidos en Brasil; acuerdos para la aceleración de litigios para promover la protección de la Amazonía de los derrames de petróleo en Perú).

El litigio estratégico: un abordaje integral para la incidencia legal

Dentro del modelo de intervención del TOA, el litigio estratégico fue una pieza clave para lograr el acceso a la justicia ambiental y proteger a las comunidades vulnerables de la Amazonía. "El litigio estratégico consiste en la selección de un caso de alto impacto, o sea, un caso que puede lograr reformas legales, reformas de políticas públicas o cambiar la conducta de las autoridades, a fin de que los beneficiarios finales del litigio sean todas aquellas personas que se encuentren en una situación similar." (AIDA, 2021). Se trata de un enfoque sistémico que incluye aspectos jurídicos, socioculturales y políticos, científicos y estrategias complementarias como la comunicación y movilización social. La finalidad es generar cambios estructurales que defiendan los derechos humanos, colectivos y de la naturaleza.

De manera más específica, el proceso de litigio estratégico busca (i) articular a las comunidades involucradas; (ii) llegar a los más altos niveles en la estructura del sistema de justicia; (iii) lograr notoriedad mediática y generar movilización social; (iv) posicionar debates o temas académicos; (v) crear momentum, es decir crear el espacio favorable para decisiones favorables; y (vi) sentar las bases para nuevos litigios.

Para esto sigue un proceso de intervención integral que incluye acciones de monitoreo territorial para la generación de información y conocimiento de base. Contempla además acciones de fortalecimiento organizacional, y de articulación social para la movilización, incidencia y presión pública. Los aspectos de comunicación y aprendizaje son también considerados como complemento a las acciones legales. A través de la consecución de fallos y sentencias favorables se busca generar jurisprudencia e influenciar las políticas públicas vinculadas al acceso y administración de la justicia ambiental.

Ejemplos ilustrativos de logros significativos y productos estrella bajo esta línea de intervención

• Como resultados de las acciones de incidencia de PUINAMUDT, el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental de Perú, reconoce de manera oficial 1.190 sitios, de los 2.000 sitios reportados, bajo impactos por hidrocarburos y metales pesados, y continua en el proceso de revisión y reconocimientos de los sitios remanentes.

• La corte provincial de Justicia en Ecuador falla a favor de la demanda judicial interpuesta por las organizaciones indígenas contra mecheros colocados en los territorios de las comunidades. La denuncia se basó en datos del monitoreo local. Esta demanda se ganó también en segunda instancia y lo cual obliga al Estado a retirar 447 mecheros.

• Como resultado de las acciones de incidencia apoyadas por el TOA, cortes colombianas declaran a la Amazonia como ecosistema indispensable, sentando de esta manera un precedente judicial a nivel regional.

• El programa apoyó con la elaboración de un amicus curiae para la acción de incumplimiento en la corte constitucional referente al caso Sarayaku vs Ecuador en la corte IDH por falta de consulta previa en actividades petroleras.

• El programa apoyó la elaboración por parte de AIDA del Diagnóstico de Litigio Estratégico en la Amazonía, el cual recoge los hallazgos identificados sobre las amenazas, desafíos, necesidades y oportunidades para impulsar estrategias de litigio para la protección de la Amazonía y los pueblos indígena.

• ECA Amarakaeri coordina acciones con el ejército y la policía para la ejecución de interdicciones y desalojos de campamentos de minería ilegal en al menos 4 invasiones a la Reserva Comunal. Estas interdicciones se lograron a través de denuncias formuladas sobre la base de información proveniente del monitoreo local.

• CIMI y Greenpeace apoyaron la presentación del caso del territorio indígena Karipuna contra el Estado de Brasil por incumplimiento de su mandato constitucional de proteger los territorios indígenas.

• En Ecuador, primera vez la Corte Constitucional realizó una audiencia en territorio indígena y revisó la sentencia favorable obtenida por la comunidad A'i Cofán Sinangoe, integrante de Alianza Ceibo, sobre la violación del derecho al CLPI y los derechos de la Naturaleza, a fin de sentar precedentes jurídicos sobre el CPLI de obligado cumplimiento por parte del Estado.

• Corte Constitucional del Ecuador falla a favor del pueblo waorani en caso interpuesto contra el gobierno ecuatoriano por la falta de consulta para la licitación y otorgamiento del bloque petrolero 22 en territorio waorani. Con esta sentencia se logra proteger 500,000 ha de selva amazónica de la exploración y actividad petrolera.

Imagen: Amazon Frontlines

LÍNEA DE INTERVENCIÓN 6:
Acciones de fortalecimiento de redes de organizaciones

Figura 20. Diagrama detallado de la línea de fortalecimiento de redes de organizaciones (Fuente: elaboración propia).

En la línea de intervención de fortalecimiento de plataformas y organizaciones, el programa TOA apoyó a plataformas nacionales (por ejemplo, apoyo a la Red de Defensores en la Amazonía Ecuatoriana; campañas comunicacionales para la incidencia a través de la Plataforma Escazú Ahora de Perú), y promovió la participación de sus socios en estas redes. También creó y consolidó sus propias plataformas para el fortalecimiento de organizaciones socias y de otras organizaciones más allá del TOA (por ejemplo, a través de la Comunidad de Práctica del TOA y de la Plataforma de aprendizaje del TOA).

Bajo el componente de "Articulación y Aprendizaje", el programa TOA buscó contribuir al desarrollo de capacidades, liderazgo y networking de sus socios, para mejorar la gestión e innovación del programa en general. En este contexto se diseñó e implementó a partir del 2019 la Comunidad de Aprendizaje TOA como un espacio virtual de intercambio de experiencias y aprendizaje colectivo entre socios del programa TOA, además de sus aliados y partes interesadas. Las restricciones impuestas por la pandemia por COVID-19, demandó la reestructuración de la Comunidad de Aprendizaje TOA hacia intercambios principalmente digitales, siendo su hito principal los encuentros mensuales.

El programa también implementó la Plataforma de Aprendizaje TOA, como un espacio colectivo y virtual desarrollada de forma conjunta con socios y aliados del programa TOA, para el almacenamiento

y difusión de contenidos, herramientas y recursos de aprendizaje para la defensa de la Amazonía y los derechos de sus poblaciones. El propósito de la Plataforma de Aprendizaje es *"asegurar la sostenibilidad de los aprendizajes y saberes en el tiempo, así como compartir, intercambiar, visibilizar experiencias, y fortalecer capacidades con más actores y organizaciones que trabajan en la Amazonía temas afines"*[15].

Ratificación del acuerdo de Escazú por parte del gobierno de Ecuador

En marzo de 2020, el gobierno ecuatoriano ratificó el Acuerdo de Escazú, este es el primer tratado internacional de América Latina en materia de derechos humanos ambientales y prevé una disposición sobre personas defensoras de DDHH, consagra un enfoque de derechos de los pueblos Indígenas y poblaciones vulnerables (acceso a la información, participación y acceso a la justicia) y establece disposiciones sobre la obligación de las empresas de respetar los derechos humanos. El programa TOA, a través de Hivos, contribuyó en el ámbito legal y llevó a cabo acciones de incidencia durante los años 2019 y 2020 para el desarrollo de políticas públicas que apunten a garantizar los derechos territoriales y la protección de los pueblos indígenas y comunidades locales. Esto incluyó el análisis de las normas establecidas en el Acuerdo de Escazú en comparación con la legislación nacional en Ecuador. Los resultados de este análisis fueron presentados a los/as Asambleístas y delegados/as de la Presidencia de la República y del Ministerio del Ambiente como parte de los esfuerzos de incidencia para la ratificación del tratado de Escazú.

LÍNEA DE INTERVENCIÓN 7: Apoyos estratégicos a organizaciones y comunidades durante la pandemia de COVID-19

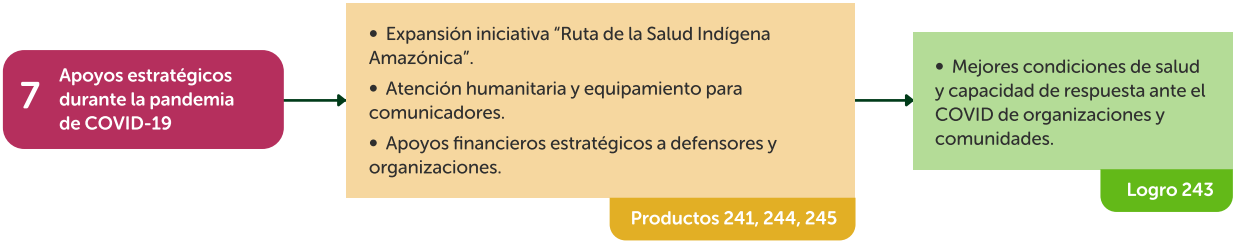


Figura 21. Diagrama detallado de la línea de intervención de apoyos estratégicos a organizaciones y comunidades durante la pandemia de COVID-19 (Fuente: elaboración propia).

15 Informe de sistematización de las comunidades de aprendizaje del programa TOA (página 6).

En el contexto de la pandemia provocada por el virus de COVID19, el programa TOA implementó una línea de intervención emergente en atención a esta coyuntura. A través de apoyos estratégicos destinados a personas defensoras de los DDHH y del ambiente, a las organizaciones socias locales del TOA y a sus comunidades. Entre las acciones implementadas por el programa destaca la atención humanitaria, la dotación de insumos médicos, sanitarios y canastas básicas de alimentos para que las comunidades hicieran frente a las medidas de autoaislamiento; equipamiento de seguridad, equipamiento para comunicaciones para las organizaciones socias del TOA como radios, antenas de internet y walkie talkies para apoyar las barreras sanitarias instaladas en la entrada de las comunidades).

En abril de 2020, Hivos lanzó la iniciativa "Ruta de la Salud Indígena Amazónica" en Ecuador, en el marco del programa TOA y obtuvo resultados notables en la contención y mitigación de la pandemia. Hivos solicitó propuestas para desarrollar un modelo de gestión que permitiera prevenir y responder al COVID-19 en contextos indígenas amazónicos donde operaba el programa TOA. El objetivo era facilitar la respuesta a la emergencia en salud para las organizaciones y poblaciones indígenas amazónicas que formaban parte del programa. Al mismo tiempo, Hivos continuó brindando apoyo a otros territorios del programa TOA, como Brasil, donde publicó un informe titulado "Todos los Ojos en los Recursos: Resultados del monitoreo de la aplicación de recursos extraordinarios para enfrentar la pandemia de COVID-19 para las poblaciones indígenas en la Amazonía brasileña", ejecutado por MMFDH y FUNAI.

El proyecto Ruta de Salud Indígena Amazónica (AIR) fue un modelo innovador de atención basado en el diálogo de conocimiento intercultural y la facilitación de procesos de múltiples partes interesadas, que reúne a servidores públicos de salud, organizaciones indígenas, academia y organizaciones de la sociedad civil en torno a actividades conjuntas diseñadas para abordar la pandemia de por COVID-19 en la Amazonía.

Adicionalmente, el programa movilizó apoyos financieros estratégicos con fondos no-restringidos del TOA, durante este período destinados a personas defensoras y a las organizaciones socias que trabajan a nivel local. Con este tipo de apoyo el programa contribuyó a mejorar las condiciones de salud de sus socios más directos en la coyuntura adversa de la pandemia, tanto en el plano de la salud como en el plano económico. Como efecto multiplicador, a través de estas intervenciones se buscó también mejorar la capacidad de respuesta ante el COVID19 de las organizaciones socias y de sus comunidades.

Con estos resultados, la Fundación Rockefeller contactó a Hivos para extender el alcance del programa de la "Ruta de la Salud" hacia otras provincias en Ecuador, Perú y Brasil, basados en los resultados y experiencia logrados por el programa TOA.

16 Iniciativa implementada en Ecuador, con el objetivo de reducir el impacto de COVID-19 en la vida de los pueblos indígenas, facilitando el diálogo de conocimiento intercultural entre representantes de los pueblos y comunidades indígenas con funcionarios públicos del sector salud para articular mejores respuestas frente al COVID-19 en los territorios amazónicos.

Ejemplos ilustrativos de logros significativos y productos estrella bajo esta línea de intervención

• Los fondos de contingencia del programa TOA (aproximadamente EUR 559,453) fueron distribuidos entre diez organizaciones locales en Perú, Ecuador y Brasil para apoyar su respuesta al COVID-19. Este apoyo fue utilizado para fortalecer acciones en el ámbito de salud, materiales de protección, seguridad alimentaria, apoyo logístico de emergencia, comunicación adaptada culturalmente y acciones de incidencia.

• En general, el trabajo sobre el terreno se reorientó para ser un trabajo de emergencia por el COVID. Llevado a cabo por Greenpeace y los socios del TOA, los Pueblos Indígenas en Brasil recibieron equipos de protección personal (EPP - mascarillas, alcohol en gel, jabón, explicaciones sobre qué hacer y qué no hacer), en colaboración con expertos en salud pública, bajo la estrategia de "Alas de Emergencia", financiado con fondos del Programa (Lotería Holandesa y Sueca) y de otras donaciones individuales. Entre principios de mayo y finales de agosto de 2020, el equipo del TOA realizó 68 vuelos para proporcionar a los centros, pueblos y socios indígenas EPP, compresores y bombonas de oxígeno, tiendas de campaña de primeros auxilios de emergencia, generadores de energía, pruebas COVID-19, medicamentos, equipos de limpieza y personal sanitario transportado. Se generaron además mensajes por radio para las poblaciones locales. Durante 2021, se realizaron decenas de vuelos adicionales (no contabilizados) para entregar otros implementos de salud para las poblaciones locales.

• En alianza con Open Knowledge - Brasil, se adaptó la herramienta "Índice de Transparencia COVID-19 para comunidades indígenas", para monitorear la ejecución del presupuesto público federal para las poblaciones indígenas de la Amazonia Legal en respuesta a la emergencia COVID-19 y poder mejorar la transparencia eficiencia, eficacia, justicia, integridad y equidad, apoyando soluciones políticas basadas en datos para reforzar las prácticas más prometedoras en materia de integridad y justicia, debido a la falta de atención del gobierno de Bolsonaro.

• En Ecuador, TOA brindó apoyo a las organizaciones locales para la compra y entrega de más de 1,000 kits de salud/higiene y más de 300 canastas de alimentos. También se han proporcionado 400 pruebas rápidas y 2,000 pruebas moleculares. Alianza Ceibo, COICA, CONFENIAE, Hivos y la Universidad San Francisco de Quito trabajaron en conjunto para que este aporte sea posible.

• Los socios locales e internacionales han contribuido a la implementación de acciones de comunicación para prevenir la propagación del virus en la región amazónica, y también para levantar la voz de los pueblos indígenas y exigir responsabilidad a los gobiernos. Ejemplos de ello son los materiales de información sobre el COVID 19 adaptados culturalmente por ECA-Amarakaeri, CONFENIAE, Greenpeace, FASE, Hivos entre otros.

• CONFENIAE con la Universidad San Francisco de Quito, en estrecha colaboración con otras ONG que trabajan en la Amazonía, desarrollaron un tablero interactivo sobre la situación del COVID-19 en los territorios donde habitan las nacionalidades indígenas de la Amazonía ecuatoriana.

4.3.2 Análisis del modelo de intervención del programa

Una lectura de conjunto del modelo de intervención del TOA permite observar tres tipos de líneas de intervención:

I. un primer grupo tiene que ver con el fortalecimiento de capacidades y acompañamiento de las organizaciones y sus comunidades (tanto en tema de monitoreo territorial como en temas organizativos y de gestión institucional – líneas de intervención 1 y 2);

II. un segundo grupo de acciones se relaciona con el uso interno y externo de la información proveniente del monitoreo (para usos internos como la gestión territorial por parte de las autoridades indígenas, y usos externos como por ejemplo la defensa de personas defensoras, incidencia sociopolítica e incidencia legal – líneas de intervención 3, 4 y 5); y finalmente

III. un tercer grupo de acciones que tienen que ver con crear condiciones habilitantes para el trabajo de los socios (como por ejemplo fortaleciendo las plataformas regionales y el trabajo en redes – líneas de intervención 6 y 7).

En términos prácticos, el programa TOA ofreció a los socios locales un acompañamiento técnico y de fortalecimiento de capacidades (se podría decir que bajo una modalidad tipo "incubadora de organizaciones"), más un conjunto de alternativas para implementar acciones de defensa y protección de los territorios basadas en la información proveniente del monitoreo. La mayoría de los socios locales participaron de forma activa en acciones de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades; y luego abordaron diferentes líneas de acción diferenciadas en función del contexto en que operan, el tipo de amenazas que estaban enfrentando, las trayectorias organizaciones y sus capacidades instaladas, y los contextos socio políticos y de las afectaciones del COVID-19. Algunos socios trabajaron en temas de defensoría de personas defensoras, otras se enfocan en acciones de incidencia (sociopolítica y/o legal); y varias organizaciones trabajaron en más de una de estas líneas de intervención.

En el caso de los socios especializados, su rol dentro del modelo del TOA tuvo que ver mayormente con sus áreas de expertise (por ejemplo, los socios que trabajan en temas de monitoreo implementaron acciones mayormente bajo esa línea). En el caso de los socios locales, la distribución de sus acciones dentro del modelo del TOA respondió más a sus capacidades instaladas, a sus intereses, a las prioridades y necesidades del contexto local en que operan. La maleabilidad y adaptabilidad con que se manejó el programa TOA fue posible en gran medida a la flexibilidad de los socios financiadores con respecto a la planificación, monitoreo y reporte de los logros del programa.

El énfasis en el monitoreo territorial por parte de actores locales para la generación de información de calidad y actualizada fue una de las apuestas centrales del programa TOA desde su concepción. Esta línea de acción respondió además a una de las principales prioridades de los actores locales que requerían contar con información confiable tanto para su propia gestión del territorio como para hacer frente a las diversas presiones y amenazas que enfrentan. El abordaje de este componente de monitoreo territorial se planteó inicialmente desde un enfoque de innovación a partir del uso de tecnología; posteriormente el programa articuló este componente priorizando las necesidades de monitoreo de las comunidades locales y con un fuerte énfasis en el uso de la información del monitoreo. Este cambio en el enfoque de la línea de intervención de "monitoreo del territorio por actores locales" fue congruente con los cambios internos que experimentó el programa en su segunda fase, fortaleciendo además su apuesta por el empoderamiento de actores locales basado en la información y el conocimiento.

A través de sus líneas de intervención, el programa incentivó también acciones de fortalecimiento de capacidades y apoyo a iniciativas de grupos de mujeres y grupos de jóvenes lo cual contribuyó a ampliar su inclusión y participación en espacios de decisión comunitaria. En el caso de las mujeres indí-

genas, esta estrategia buscaba potenciar su actuación como monitoras territoriales y fortalecer su reconocimiento como defensoras de sus territorios. En el caso de los jóvenes, se buscaba igualmente contribuir a su posicionamiento como monitores territoriales y fortalecer su papel como activistas y como líderes sociales. Siendo esto último un aspecto fundamental para la renovación del liderazgo de los movimientos sociales de defensa de los derechos humanos y los derechos territoriales.

A través de las acciones para la defensa y protección de personas defensoras que impulsó el programa se sistematizaron experiencias y conocimientos que permiten una mejor comprensión sobre el tipo y origen de las amenazas que enfrentan las personas defensoras, y de las implicaciones para su labor como defensores. Esto a su vez contribuyó a mejorar el diseño e implementación de las acciones de prevención y protección desde un enfoque holístico de los socios locales que priorizaron trabajar en esta línea de intervención.

4.3.3 Vínculos entre el modelo de intervención del programa y sus componentes

Como se describió anteriormente (ver capítulo 3. Descripción del programa TOA), en su diseño original el programa TOA incluía 4 grandes componentes. Las líneas estratégicas propuestas en el modelo de intervención del TOA están estrechamente relacionadas con estos componentes. Si bien estas no son relaciones exclusivas (uno-a-uno), es posible entrever las superposiciones más evidentes. La tabla a continuación presenta los vínculos primarios (color verde) y secundarios (amarillo) entre cada línea de intervención y los componentes del TOA:

Líneas de intervención	COMPONENTE I **Transparencia radical**	COMPONENTE II **Responsabilidad total**	COMPONENTE III **Soluciones duraderas**	COMPONENTE IV **Articulación y aprendizaje**
1. Fortalecimiento organizativo de los socios locales del programa.	Vínculo primario		Vínculo secundario	Vínculo secundario
2. Monitoreo del territorio por parte de actores locales.	Vínculo primario	Aporta información y evidencia	Aporta información y evidencia	Vínculo secundario
3. Defensa y protección de personas defensoras de los DDHH y del ambiente.			Vínculo primario	Vínculo secundario
4. Incidencia sociopolítica.		Vínculo secundario	Vínculo primario	Vínculo secundario
5. Incidencia legal.		Vínculo primario	Vínculo secundario	Vínculo secundario
6. Fortalecimiento de plataformas de organizaciones.				Vínculo primario
7. Apoyos estratégicos a organizaciones y comunidades durante la pandemia de COVID19.			Vínculo primario	

Tabla 2. Vínculo entre las líneas de intervención del modelo del TOA y sus componentes (Fuente: Elaboración propia).

Bajo el componente I - Transparencia radical, se pueden vincular las líneas de intervención de 1. Fortalecimiento organizativo de los socios locales del programa y de 2. Monitoreo del territorio por parte de actores locales. Ambas líneas de intervención se enfocan en crear las condiciones necesarias y un ambiente habilitante para un monitoreo efectivo de las presiones y amenazas sobre los bosques amazónicos. Se puede argumentar además que si bien el fortalecimiento de las capacidades organizativas no fue un aspecto considerado formalmente en el diseño original del programa; contribuye al componente de soluciones duraderas en tanto que en el mediano y largo plazo la consolidación de las organizaciones locales es una contribución significativa a la gobernanza local y la exigibilidad de los derechos territoriales de las comunidades amazónicas.

Bajo el componente II - Responsabilidad total, se vincula principalmente la línea de intervención 5. Incidencia legal, a través de la cual se implementan acciones de lucha contra la impunidad relacionada con las actividades extractivas y/o contaminantes legales e ilegales mediante la coordinación de acciones para detener las afectaciones identificando a los principales responsables. La línea de intervención 4. Incidencia sociopolítica también hace aportes significativos a este componente a través de acciones de sensibilización, movilizaciones, articulación de agenda con aliados, etc.

Vinculado al componente III - Soluciones duraderas, podemos ubicar a las líneas de intervención 3. Defensa y protección de personas defensoras de los DDHH y del ambiente, 4. Incidencia sociopolítica y 7. Apoyos estratégicos a organizaciones y comunidades durante la pandemia de COVID19. A través de estrategias diferentes y propias, las acciones implementadas bajo estas líneas de intervención buscan apoyar cambios estructurales que mejoren las condiciones de los actores en primera línea para continuar protegiendo sus derechos y territorios de una manera más segura, reconocida y sostenible. En varios casos, los resultados logrados a través de la línea 5. Incidencia legal también contribuyeron a cambios estructurales, por ejemplo, sentando jurisprudencia basada en fallos judiciales, sentencias en favor de la remediación de impactos ambientales, cambios en ciertos procedimientos judiciales, etc.

Adicionalmente, la línea de intervención 2. Monitoreo del territorio por parte de actores locales, realiza importantes aportes al Componente II - Responsabilidad total y al Componente III - Soluciones duraderas; bajo la forma de información y evidencia proveniente de las acciones de monitoreo que dan sustento a las acciones de lucha contra la impunidad y de promoción de cambios estructurales.

El Componente IV - Articulación y aprendizaje está de varias maneras presente, distribuido y vinculado con todas las líneas de intervención anteriores. El carácter transversal de este componente se evidencia en las diversas acciones implementadas desde este componente que propiciaron espacios de encuentro e interacción entre pares que favoreció tanto el intercambio de saberes, el aprendizaje y la polinización cruzada entre socios, así como la creación de nuevas alianzas y el networking desde un enfoque de aprendizajes a nivel interno del consorcio. La periodicidad y constancia de los espacios de encuentros (por ejemplo, en el contexto de los eventos de la Comunidad de Aprendizaje del TOA) contribuyó al fortalecimiento de los vínculos de confianza y a la articulación de acciones conjuntas entre los socios.

5. Lecciones aprendidas

5.1 Lecciones aprendidas de la estructuración del TOA, del modelo de gobernanza y del modelo de gestión

Las lecciones identificadas en esta sección se estructuran en torno a los siguientes temas:

- Formulación del programa
- Conformación y funcionamiento del consorcio
- Modelo de gobernanza
- Modelo de gestión

Lecciones aprendidas con respecto a la formulación del programa

- **La participación y poner las voces de las comunidades y organizaciones locales en el centro de la formulación y gobernanza del programa contribuye a su pertinencia, legitimidad y apropiación local; y, en consecuencia, a una mayor efectividad en el logro de los resultados propuestos.** El TOA no consideró la participación y apropiación local desde el inicio del programa a pesar de ser estos aspectos considerados en los planes de vida y de desarrollo de las organizaciones locales en la región. Lo anterior, junto con la falta de una construcción participa de planes de acción con los socios locales y, consecuente dificultad para monitorearlos fue en detrimento de los resultados del TOA y del involucramiento de los socios locales durante la primera fase del programa. **Poner a los socios en el centro del programa durante la segunda fase, contribuyó de manera sustancial a generar resultados significativos para las comunidades locales.**

- **Hacer partícipes desde el inicio del programa a los socios del consorcio en la definición de presupuestos y su asignación fortalece la transparencia, la confianza y la rendición de cuentas horizontal.** La mayor transparencia en la distribución de fondos en la segunda fase del programa y la participación de los socios locales en decidir la asignación de al menos de un porcentaje de éstos fortaleció la confianza en el programa y entre sus socios, potenciando también la rendición de cuentas horizontal en espacios de intercambio tales como las *comunidades de aprendizaje*.

- **El mayor involucramiento de las organizaciones locales en definir la inversión e implementar de manera directa las actividades a partir del enfoque en "casos" adoptado durante la segunda fase del TOA, demostró que diseñar un programa de monitoreo territorial debe ser un esfuerzo de abajo hacia arriba**, que parta de la comprensión de las necesidades, aspiraciones y capacidades de las comunidades y de las organizaciones que las representan, y no de las herramientas (por ejemplo, tecnológicas, legales, etc.) que los socios internacionales puedan ofrecer.

- **El conocimiento e interacción con los socios locales y sus realidades debe ser considerado desde la fase de inserción del programa** (no durante su implementación), con el fin de ganar tiempo, lograr un mejor proceso de seguimiento, poder facilitar la colaboración y alianzas entre socios locales, y contribuir de manera más efectiva a generar un mayor impacto sobre el terreno.

- **La integración desde el inicio del programa de estrategias para la su implementación puede generar una mayor efectividad en el logro de los objetivos. Entre estas estrategias están:**

    - Estrategia de género y de inclusión de jóvenes en el monitoreo territorial y como líderes defensores de DDHH, promueve su participación y liderazgo en espacios de diálogo e incidencia regionales y globales.
    - La consideración de un marco de formación adaptado a la medida de las necesidades de monitoras(es) territoriales, comunicadores(as) y técnicos en defensa del territorio que considere las necesidades específicas en cada caso, permite orientar mejor los esfuerzos y objetivos de formación para un desempeño más efectivo y sostenible de su rol.
    - La incorporación de una estrategia de comunicación con una visión estratégica (por ejemplo para promover y hacer visible el programa), promueve la identidad con el programa, hace visible las problemáticas y trabajo de los socios, y promueve el conocimiento más allá del TOA.

Lecciones aprendidas con respecto a la conformación y funcionamiento del consorcio

• **Construir un consorcio multiactor de gran tamaño** requiere de un equipo sólido en número y en capacidad, así como de herramientas adecuadas para la articulación de acciones de manera que ese sea más que la sumatoria de iniciativas aisladas. Las interacciones entre socios locales, especializados e internacionales no fueron uniformes y se concentraron entre quienes ya tenían relaciones preexistentes. Los nuevos vínculos fueron limitados dada la dificultad de realizar encuentros presenciales generada por la pandemia Covid-19, las restricciones presupuestales y la tardía inversión en generar espacios de interacción entre los socios para la construcción de relaciones de confianza.

• **Consolidar un consorcio multiactor requiere de un conjunto de esfuerzos que trascienden la labor de canalización de fondos a iniciativas que operan de manera independiente**, tales como: crear espacios de interacción para la construcción de confianza y de un lenguaje común; promover el intercambio y el aprendizaje colectivo; y, facilitar la articulación de acciones.

• **Construir un consorcio multiactor con diferentes capacidades, áreas de experticia y poder de acción, requiere de especial atención al fortalecimiento de aquellos con menores capacidades** para facilitar su inclusión equilibrada en la implementación directa del programa y activa participación en las instancias de toma de decisiones.

• **Promover la creación y consolidación de un consorcio con una visión de largo plazo y enfoque regional requeriría de programas funcionales para este fin.** No lo contrario, como sucedió con el TOA, un consorcio funcional a la implementación del programa.

Lecciones aprendidas con respecto al modelo de gobernanza

• **Coliderar un programa con otras organizaciones internacionales (por ejemplo Hivos y Greenpeace), desde agendas y estrategias compartidas que generen sinergias** y eviten operar como unidades independientes, requiere del mandato de las organizaciones involucradas y de su voluntad política para invertir y realizar el esfuerzo compartido que esto requiere.

• **Integrar a las organizaciones locales en las estructuras de gobernanza y en la toma de decisiones es un requisito para la aceptación, legitimidad y apropiación del programa por parte de los socios locales, lo cual contribuye al impacto y sostenibi-**

Imagen: Amazon Frontlines

lidad de los resultados. La no inclusión de las organizaciones locales en las estructuras de gobernanza y de toma de decisiones condujo a la crisis de legitimidad del programa en agosto del 2018. Posteriormente se adaptó la gobernanza del programa hacia estructuras más inclusivas a través de un sistema de representación (elección de un representante de los socios locales en Comité Directivo) y de participación directa (participación de todos los socios locales en el Comité Técnico) lo cual fortaleció la legitimidad del programa y las decisiones en beneficio del impacto a nivel local.

• **La participación directa en la segunda fase de los socios locales en el Comité Directivo a través de un representante y en el Comité Técnico representó un hito importante para la apropiación local del programa.** Sin embargo, la exclusión de los socios internacionales y especializados en dicho comité fue una oportunidad perdida en cuanto a facilitar la interacción entre socios para la generación de alianzas y el trabajo articulado.

• **Evitar la sobre representación de las agencias líderes del programa en las instancias de gobernanza contribuye a una mayor simetría en las relaciones de poder.** El rol de Hivos y de Greenpeace estuvo sobrerrepresentado en las estructuras de gobernanza en las dos fases del programa. Aun cuando en la segunda fase se logró un mayor balance, las asimetrías de poder estuvieron presentes y las decisiones más estratégicas del programa en cuanto a su estrategia y distribución de fondos continuó estando significativamente centralizada.

• **Los socios locales, no necesariamente se sienten y son representados en programas de cobertura regional por las organizaciones indígenas transnacionales de la cuenca amazónica.** Es una hipótesis incorrecta asumir que esto es así, cuando se trata de construir modelos de gobernanza inclusivos.

Lecciones aprendidas con respecto al modelo de gestión

• **Contar con un equipo técnico y administrativo consolidado (en número y capacidad), con conocimiento y acceso a los socios, sus interacciones y planes de trabajo es fundamental para un acompañamiento más adecuado a sus realidades y necesidades.** En la segunda fase Hivos transformó su rol de administrador a un rol más activo en la implementación. Para ello consolidó un equipo técnico que sostuvo una interacción más cercana con los socios locales y les apoyó en la elaboración y cumplimiento de sus planes de acción de manera directa y a través de consultorías.

• **Agilizar la conformación y estabilización de un equipo de coordinación y técnico experimentado, ubicado en los países de cobertura del programa e idealmente cercanos a las áreas de intervención, permite el fortalecimiento de relaciones con los socios para una interacción más continua, fluida y efectiva a lo largo de la implementación del programa.** El proceso de dimensionar y conformar el equipo de coordinación y técnico para el TOA fue lento y existió una alta rotación de personal que ralentizó las acciones de Hivos en el programa generando incertidumbre y desconfianza en los socios. Una vez conformado el equipo, se logró una interacción más fluida, estable y efectiva con los socios que favoreció la implementación del programa.

• Hacer un seguimiento más cercano de la implementación de iniciativas de los socios y de la realidad de estos más allá del programa, es necesario para fortalecer las relaciones de confianza y para construir conjuntamente iniciativas que estén alineadas con sus prioridades.

• Evidenciar el valor agregado para los socios de los espacios clave en la gobernanza e implementación del programa, es fundamental para motivar y garantizar su activa participación, más aún cuando no se les ha incluido desde el inicio del programa y falta apropiación local.

• **Simplificar los procesos administrativo-financieros de Hivos y por tanto disminuir los costos de transacción asociados a estos procesos, podría hacer de Hivos una agencia más competitiva y atractiva para los socios locales.** Los procesos administrativo-financieros de Hivos (como por ejemplo la aprobación de contratos, la aprobación de reportes financieros y los desembolsos de dinero), son lentos y costosos debido a los diferentes procesos e instancias que involucra. Simplificarlos y reducir los costos

de gestión podría hacer de Hivos una agencia más atractiva y competitiva frente a otras agencias implementadoras con presencia en la Amazonía.

• **Fortalecer las capacidades organizacionales de los socios locales (por ejemplo, contabilidad, administración, gestión de proyectos y la rendición de cuentas), simplificar y adaptar los requerimientos administrativos del programa a sus realidades y cultura, facilita la participación directa de las organizaciones locales en la implementación de iniciativas de manera cada vez más efectiva, reduciendo así la necesidad de contar con organizaciones intermediarias en futuros programas.** Si bien la gran mayoría de las iniciativas implementadas por organizaciones locales solicitaron extensiones sin costo (principalmente debido a la pandemia), todas cerraron a conformidad. Los esfuerzos de Hivos invertidos en el fortalecimiento organizacional y la adaptación de requisitos administrativos (como por ejemplo la flexibilización en la entrega de soportes de gasto según las condiciones locales y de los tiempos de reporte, etc.), contribuyeron en gran medida a que esto fuera posible y dejaron una capacidad local instalada que permitiría reducir o evitar la necesidad de contar con organizaciones intermediarias en futuros programas.

• **Ser sensibles y flexibles en apoyar las necesidades emergentes** (por ejemplo adaptar los planes para incluir la atención de emergencias, ajustar cronogramas de implementación y reporte, etc.), de los socios locales para superar la condición de vulnerabilidad frente a contingencias como la de la pandemia Covid-19, la disminución del espacio cívico por parte del estado, el hostigamiento y difamación crecientes sobre las y los defensores, entre otras, fortalece la confianza y genera las bases para alimentar relaciones duraderas con los socios más allá del programa.

• **Contar desde la fase de inserción con herramientas de gestión de programas** (por ejemplo, manual de operaciones del proyecto, teoría de cambio, herramientas de monitoreo de desempeño y monitoreo de indicadores como scorecards, paneles de control del proyecto, smartsheet, etc.) **y de un sistema de monitoreo para programas complejos** (por ejemplo Cosecha de Alcances, Mapeo de Alcances, El Cambio Más Significativo, o su combinación), **y desarrollar capacidades en el equipo de Hivos y en los socios para su uso adecuado**, podría facilitar la adecuada supervisión y acompañamiento a la implementación, así como el registro sistemático de logros e información de calidad para la toma de decisiones y el aprendizaje conjunto. La primera fase del TOA careció de herramientas adecuadas de gestión y monitoreo. Esta limitación fue parcialmente cubierta en la segunda fase con la adopción de una herramienta de registro único de actividades y avances (Smartsheet) para el seguimiento de actividades, productos y ejecución presupuestal, mejorando el monitoreo del desempeño del programa, pero resultó insuficiente para una gestión más efectiva, y para identificar los logros, alimentar el aprendizaje colectivo y alimentar la toma de decisiones.

• **Transformar el rol de Hivos de administrador de fondos a ser coordinador e implementador** durante la segunda fase permitió conocer mejor a los socios locales y acompañar los procesos emprendidos en el marco del TOA, aportando a la efectividad del programa y logrando que los resultados alcanzados fueran percibidos como un logro del consorcio y no como logros individuales.

• **Adoptar un modelo de gestión del programa flexible y adaptativo**, que tenga en cuenta la diversidad de las realidades de los países, 'sitios' y los diferentes contextos comunitarios y organizacionales, permite ser más estratégicos, productivos y abre la posibilidad de generar un mayor impacto.

• **Diseñar e implementar una estrategia de salida y de sostenibilidad de los resultados es fundamental** para la continuidad de la relación con los socios locales y la sostenibilidad de los logros alcanzados.

5.2 Lecciones aprendidas del modelo de intervención del programa TOA

• **La flexibilidad y capacidad de adaptación del modelo TOA contribuyó sustancialmente a la relevancia y pertinencia de las acciones del TOA.** Permitiendo a los socios enfocarse realmente en los temas en que podían aportar un mayor valor agregado dado su expertise (por ejemplo, en el caso de los socios especializados) a la vez que contribuyó a la relevancia y pertinencia de la implementación (por ejemplo, en el caso de los socios locales cuyos planes de acción fueron guiados por sus agendas locales).

• **La flexibilidad del programa TOA restó en cierta medida contundencia a la cohesión programática del consorcio.** El programa TOA no se diseñó sobre la base de un enfoque programático tradicional con temas transversales y acciones específicas predefinidas a los cuáles los socios tenían que supeditar su accionar; sino que definió cuatro componentes que plantean unos lineamientos generales para la intervención, dejando un considerable grado de libertad para definición de las acciones específicas por parte de los socios ejecutores. La gestión del consorcio tampoco promovió la generación de agendas comunes o de una planificación conjunta entre socios. Esto propició un balance favorable hacia la flexibilidad, pero en detrimento un enfoque programático claro a nivel de consorcio, en particular con respecto a la consolidación de una visión programática que diera cohesión del conjunto variado de acciones que resultaron de la flexibilidad provista. El modelo de intervención del TOA, que es realmente un resultado ex-post de la intervención, intenta proveer una clave de lectura programática a las acciones implementadas; sin embargo, durante la implementación del programa, la teoría de cambio fue el único instrumento articulador del enfoque programático del TOA con que contó el consorcio, la cual además tuvo un grado limitado de apropiación y comprensión por parte de los socios.

• **Las acciones de fortalecimiento de los socios locales fue una de las inversiones más relevantes, necesarias y redituables para la efectividad y sostenibilidad de los resultados del TOA.** El acompañamiento técnico y fortalecimiento de las capacidades de los socios se convirtieron en el punto de partida del modelo de intervención del TOA, incrementando la potencia de su accionar a la vez que contribuyó a fortalecer el movimiento social consolidando a muchas de sus organizaciones protagonistas.

• **El reconocimiento formal e informal de la figura de los monitores, a nivel de las comunidades**, así como por parte de actores externos (por ejemplo, autoridades forestales y otros entes gubernamentales) contribuyó a la legitimidad de su labor y aceptación de la información producida. Este reconocimiento validó y le dio visibilidad a la labor de monitoreo y a la credibilidad de los datos emergentes, que en algunos casos fueron considerados como vinculantes para procesos administrativos o bien se los toma como insumos para ciertos usos oficiales. Este reconocimiento contribuye además a la sostenibilidad de las unidades de monitoreo y veedurías.

• **Los datos actualizados provenientes del monitoreo territorial permitieron generar información relevante que fue usada tanto por actores locales**, como por otros actores, para la defensa y protección de los derechos territoriales. A nivel interno de las comunidades esta información sirvió para la sensibilización, movilización y construcción de acuerdos sobre el posicionamiento de las comunidades frente a temas controversiales (por ejemplo, aceptar o no la presencia de actividades mineras en el territorio, cómo lidiar con contravenciones ambientales por actores externos e internos, etc.). También sirvió para legitimar y visibilizar el trabajo de los monitores territoriales, sus esfuerzos y las implicaciones en su vida laboral y sociofamiliar. Más allá de las comunidades locales, la información proveniente del monitoreo fue usada para apoyar acciones de incidencia social, política, legal de los socios del TOA; así como para mejorar la efectividad de las acciones de protección y defensa de las personas defensoras de los DDHH y del ambiente. Estas acciones tuvieron que ver tanto con el componente de Responsabilidad Total como con el componente de Soluciones Duraderas de la

teoría de cambio del TOA. Algunos de estos procesos ya lograron los resultados esperados, otros se están aún activos, otros no lograron aún los resultados esperados, pero habilitaron nuevas formas de continuar la incidencia.

• **Al mejorar la efectividad de las acciones de incidencia para la exigibilidad de derechos se observa un aumento en el nivel exposición y de riesgo de las personas defensoras de derechos**, de sus organizaciones y de sus comunidades. En este sentido, las acciones de protección y defensa de personas defensoras de los DDHH y del ambiente fue una línea de intervención lógica, estratégica y oportuna por parte de los socios del TOA, no sólo para hacer frente a la ya de por sí apremiante situación en que se encuentra las personas defensoras, sino también para hacerse cargo de las posibles ramificaciones del incremento en la tensión de los conflictos socioambientales resultantes de las iniciativas de exigibilidad de derechos lideradas por los socios locales del programa.

• **Las acciones del componente de Articulación y Aprendizaje, y del Componente de Comunicaciones del programa TOA contribuyeron de manera significativa a la construcción de una imagen y una narrativa de consorcio a nivel regional**, que es ampliamente reconocida por los socios locales. La articulación de un sentido de identidad del consorcio desde los elementos simbólicos y narrativos, propuestos y movilizados desde los componentes de Articulación y Aprendizaje, y desde Comunicaciones; fueron muy bien valorados por los socios por sus aportes a la cohesión del consorcio, en particular durante la segunda fase del programa.

• **La ausencia de acciones conducentes a mejorar los medios de vida de las comunidades indígenas es una de las principales falencias en el diseño del programa**, señalada por los socios locales. Esta falencia no fue corregida durante la ejecución, a pesar de ser un señalamiento repetido y claro por parte de las organizaciones socias a nivel local y las comunidades que representan. Dados los contextos en que viven los pueblos indígenas amazónicos, y el tipo de presiones y amenazas que enfrentan, invertir en mejorar los medios de vida de estas poblaciones debería ser una prioridad de cualquier programa que tenga como punto de partida contar con las comunidades indígenas como socias de la intervención. En el caso particular del TOA esto era relevante no sólo para viabilizar la sostenibilidad de las acciones del monitoreo territorial y contribuir a mejorar las condiciones de vida (ingreso, salud, educación, etc.) de sus socios locales, y por ende de sus capacidades de acción en el marco del programa; sino también como estrategia para crear alternativas locales y contrarrestar las presiones en el territorio que prosperan gracias a las condiciones de pobreza en que se encuentran la población local; como por ejemplo, cuando ante la total falta de oportunidades algunos pobladores deciden vender su fuerza de trabajo a emprendimientos de la industria extractiva o bien a actividades ilegales.

6. Desafíos y recomendaciones

Esta sección se estructura en torno a seis desafíos identificados, para los cuales se aportan ideas y recomendaciones, para contribuir a fortalecer la continuidad, profundización y escalamiento en el futuro cercano de los logros del TOA en el territorio amazónico.

DESAFÍO 1

¿Cómo extraer elementos metodológicos del modelo de intervención del TOA que puedan ser adoptados y/o adaptados en futuras intervenciones?

Recomendaciones:

1.1 Validar el modelo de intervención del TOA que se presenta en este informe con representantes de los socios del consorcio, y complementar en caso necesario los aspectos faltantes. A través de esta validación, **instrumentalizar[17] las prácticas recomendadas** por los socios para cada línea de intervención, para lo cual puede servir este tipo de preguntas:

- Con respecto a cada una de las líneas de intervención identificadas en el modelo:
  - ¿Qué acciones funcionaron bien (prácticas recomendadas)?
  - ¿Qué acciones no funcionaron bien (prácticas a evitar)?
  - ¿Cuáles son las capacidades y recursos requeridos para la implementación exitosa de las prácticas recomendadas?
  - ¿Cuáles herramientas y recursos mostraron ser útiles para la implementación de las prácticas recomendadas?
  - ¿Cuáles son los riesgos para tomar en cuenta en la implementación de las prácticas recomendadas?

1.2 Documentar los 'casos de éxito' del programa TOA como casos de estudio que sirvan para ilustrar las líneas de intervención del modelo y las prácticas recomendadas bajo cada línea de intervención (por ejemplo, sobre: casos exitosos de organizaciones locales con unidades de monitoreo local consolidadas y en funcionamiento; casos exitosos de litigio estratégico; casos exitosos de incidencia sociopolítica). Para esto se sugiere el uso de estudios de casos muy puntuales, a través de formatos breves y didácticos (como los desarrollados por Hivos en el marco del TOA), que aborden aspectos del contexto, las acciones implementadas, los resultados logrados y las lecciones aprendidas. Podría por ejemplo desarrollarse una serie de fascículos o episodios; en que cada entrega documente un caso de éxito. Un formato útil para este propósito podría ser el usado por la serie "Caminos de Resistencia", desarrollada por la estrategia de comunicaciones.

1.3 A partir de la sistematización detallada de las líneas de intervención, de las prácticas recomendadas y de los estudios de caso ilustrativos (recomendaciones 1.1 y 1.2) **identificar elementos metodológicos** que faciliten: (a) la **valoración de las amenazas** y violaciones a los derechos territoriales; (b) el **diseño de posibles acciones** de incidencia y exigibilidad de derechos en defensa y protección del territorio; y (c) el **dimensionamiento de las capacidades** (existentes y requeridas) de las organizaciones locales para implementar las acciones de defensa priorizadas. Un ejemplo de esto sería la identificación de:

a) Dimensiones y variables relevantes para elaborar un **diagnóstico rápido de las presiones, amenazas y violaciones** de los derechos territoriales que enfrenta un territorio, que

17 Entendido como la acción de identificar y organizar el conjunto de elementos y pasos requeridos para reproducir secuencialmente y/o sistemáticamente una acción o proceso dado.

puede basarse en los datos levantados por las organizaciones socias del TOA o a través de otras iniciativas según sea el caso.

b) Identificación de las **prácticas recomendadas para la protección y defensa del territorio** para hacer frente a las presiones, amenazas y violaciones identificadas (por ejemplo, acciones de incidencia sociopolítica, incidencia legal, mediación/negociación, etc.).

c) Dimensiones y variables relevantes para elaborar un **diagnóstico rápido de las capacidades existentes** en las organizaciones locales para la implementación exitosa de las prácticas recomendadas priorizadas.

d) Lineamientos para la elaboración de un **plan de acompañamiento y fortalecimiento de las capacidades organizacionales requeridas** para la implementación exitosa de las prácticas recomendadas priorizadas.

1.4 Para el caso específico de la secuencia de prácticas recomendadas para (i) el levantamiento de datos de monitoreo -> (ii) transformación de datos en información –> (iii) uso de la información producida, se sugiere documentar:

- **Casos de éxito del TOA de usos y usuarios externos de la información**, mapeando el proceso de gestión de datos e información, desde el levantamiento en campo hasta el usuario final (por ejemplo, a través de diagramas de flujo); con especial énfasis en la última parte del proceso, es decir de la producción de información al uso de la misma.

- Como complemento a lo anterior, elaborar un **catálogo de herramientas, metodologías y recursos de soporte para las prácticas recomendadas** del proceso de gestión de datos, información y uso; que hayan sido validadas a través de la experiencia del TOA. El programa TOA ha recolectado valiosos insumos para esto en su Plataforma de Aprendizaje del TOA.

DESAFÍO 2

¿Cómo dar continuidad a las iniciativas de defensa y exigibilidad de derechos apoyadas por el TOA con mayor potencial para ampliar y/o escalar sus logros?

Recomendaciones:

2.1 Identificar y seleccionar las iniciativas apoyadas por el TOA con potencial de ampliación y/o escalamiento que además cumpla criterios tales como:

- **Estado de la cobertura forestal existente**, según indicadores biofísicos acordados con las comunidades locales.
- **Resiliencia ecológica y sentido de urgencia frente a presiones externas** a partir de la valoración de las amenazas y presiones a los derechos humanos y territoriales.
- **Presencia de comunidades activas y comprometidas con la defensa de su territorio**, que hayan internalizado y legitimado una práctica sistemática del monitoreo territorial.
- **Capacidades organizacionales y comunitarias existentes y requeridas** para implementar las líneas de acción y prácticas recomendadas priorizadas.

2.2 Identificar las **necesidades y prioridades de las comunidades y de las organizaciones locales vinculadas** con cada iniciativa, frente a las presiones y amenazas que enfrentan sus territorios, poniéndolas en el centro de futuras iniciativas retomando las lecciones del TOA para la formulación de programas.

2.3 Sobre la base de las líneas de intervención y prácticas recomendadas del TOA, elaborar en conjunto con las comunidades y las organizaciones locales un **plan de acción para la defensa y exigibilidad de sus derechos**, que pueda ser implementado de manera

directa por éstas. Este plan de acción se podría basar en la selección, adaptación y adopción de las líneas de intervención del modelo del TOA a cada contexto específico.

2.4 Formular un **plan de acompañamiento y fortalecimiento de las capacidades organizacionales requeridas** para la ejecución de su plan de acción, considerando las particularidades de cada caso.

2.5 TOA careció de una estrategia de salida y de una estrategia clara de sostenibilidad de los logros alcanzados. Si bien existe una alta probabilidad de que muchos de los socios locales continúen sus actividades de monitoreo territorial, el potencial del consorcio pareciera disolverse con el fin del TOA. En futuras intervenciones, es esencial incluir recursos y tiempo para la elaboración e implementación de una **estrategia de salida y cierre del programa** que aborde la reposición de fondos y la continuidad de los procesos impulsados.

DESAFÍO 3

A partir de los aprendizajes del TOA, ¿cómo se podrían optimizar las estructuras y mecanismos de implementación de futuros programas regionales bajo la modalidad de consorcio?

Recomendaciones:

3.1 Diferenciar conceptual y operativamente la noción de programa y la noción de consorcio. En el caso del TOA, por ejemplo, el programa tuvo una fecha de comienzo, una fecha de finalización, un presupuesto dado y una serie de resultados esperados (objetivos). Los fondos disponibles para el programa fueron gestionados por los socios implementadores líderes del programa (Hivos y Greenpeace). El rol de estos socios, como canalizadores de fondos genera de facto asimetrías en las relaciones de poder con respecto a los demás socios. Estas asimetrías se originan en su cercanía con los donantes, en la mayor responsabilidad que estos socios tienen con respecto a la gerencia del programa, la ejecución de su presupuesto, la efectividad de sus acciones, y en la rendición de cuentas al donante. Igualmente, se les atribuye la responsabilidad ética de pensar y desarrollar estrategias de sostenibilidad para los logros a los que el programa ha contribuido.

Por otro lado, la noción de "consorcio" entendida como "la unión de dos o más personas que comparten un mismo objetivo o que deben resolver cuestiones en común"representa una estructura organizativa que, de establecerse adecuadamente, con objetivos y roles claros, podría perdurar en el tiempo.

Diferenciar con claridad ambos conceptos permite analizar mejor las implicaciones de las decisiones que se toman al respecto y lo que es conveniente priorizar en cada caso. Por ejemplo, si lo prioritario es el programa y se decide establecer un consorcio que sea instrumental a su implementación, entonces será clave contar con un diseño intencional de la conformación del consorcio, conformado por socios que sean funcionales a los objetivos del programa. En el caso contrario en que se favorezca la creación y consolidación de un consorcio con una visión de largo plazo, entonces el programa se vuelve instrumental al consorcio; e incluso un mismo consorcio podría implementar varios programas.

18 https://definicion.de/consorcio/

19 Libre adaptación a partir del informe de Evaluación de Medio Término del Programa TOA (páginas 45 y 46).

3.2 Independientemente de la manera en que la noción de consorcio sea adoptada en el diseño de futuras intervenciones (por ejemplo instrumental al programa o como un fin de mayor alcance), se recomienda incluir acciones que permitan hacer frente a los **principales retos identificados en el TOA para la consolidación de un consorcio exitoso** que promueva la apropiación local y la sostenibilidad de sus resultados, tales como:

- Mejorar la **eficacia agregada y el impacto de las acciones conjuntas**, ya que las áreas de especialización de cada uno de los socios del consorcio deberían potenciarse mutuamente generando efectos sinérgicos.
- Mejorar de la **eficiencia gerencial del consorcio** compartiendo los recursos logísticos, administrativos y financieros disponibles para el programa entre todos los socios y, reduciendo así los costos totales en comparación con los esquemas de intervención aislados, liderados individualmente por cada socio;
- Dar mayor **visibilidad a los objetivos compartidos y potenciar la generación de alianzas** como resultado del efecto multiplicador y del mayor alcance del consorcio al contar con múltiples socios difundiendo las actividades y resultados del mismo;
- Consolidar una **imagen coherente y consistente como consorcio**, basada en el valor agregado de la cooperación entre sus socios, lo cual a su vez permite atraer más aliados y fondos.
- Generar información que permita tomar decisiones sobre el avance e impacto del Programa a través de un sistema de Monitoreo y Evaluación eficiente y alineado con la ejecución financiera.

3.3 Presupuestar el **costo de funcionamiento y de consolidación de un consorcio** exitoso, funcional y sostenible, cuantificando de manera apropiada los recursos requeridos para:

- El **funcionamiento adecuado del consorcio**, incluyendo los tiempos y costos de transacción de planificar e implementar acciones coordinadas. Esto incluye, por ejemplo, invertir en: el establecimiento de relaciones de confianza; la construcción de acuerdos claros; la operacionalización de esos acuerdos en manuales, formatos, herramientas y procesos; el acompañamiento y facilitación especializada para la resolución de conflictos internos; entre otros.
- Para atender los puntos anteriores, considerar la inclusión de una **fase de incepción de al menos 6 meses**, junto con el desarrollo de una estrategia de consolidación del consorcio que plantee acciones continuas de fortalecimiento del consorcio a ser implementadas durante toda la fase ejecución del programa, y que sea una parte integral del modelo de intervención del programa. Además, que considere las relaciones directas con los socios en el territorio, no solamente desde la virtualidad.
- Incluir recursos para contar con un **acompañamiento técnico continuo y cercano a los socios** que permita potenciar la innovación, las sinergias y acciones conjuntas conducentes a mayores impactos a nivel local y regional. Por ejemplo, a través de integrar componentes inspirados en la experiencia del programa TOA, tales como: contar con un robusto componente regional de Articulación y Aprendizaje; desarrollar una estrategia de comunicación regional para la incidencia; implementar campañas de comunicaciones para posicionar y visibilizar el consorcio; entre otros.
- Promover y adoptar **estrategias de autocuidado y cuidado colectivo** a lo interno del consorcio, que contribuyan a la seguridad integral de las comunidades y de las personas defensoras de derechos humanos y territoriales.
- Apoyar estrategias de **defensa legal de comunidades y personas defensoras** que integran el consorcio y estén enfrentando situaciones de riesgo.
- Contar con un fondo de emergencias para atender a personas defensoras y organizaciones socias locales.

DESAFÍO 4

¿Cómo contribuir a que en futuras intervenciones se contemple la creación de mejores condiciones para una participación más equitativa y sostenible de las organizaciones y comunidades locales?

Recomendaciones:

4.1 Incluir en el diseño de futuras intervenciones la promoción de **acciones de fortalecimiento organizativo que incluyan la consolidación de alternativas de financiamiento** para las organizaciones locales, que aborden estrategias más allá de la implementación de proyectos de fondos no reembolsables (por ejemplo, pago por servicios ambientales, comercialización de productos locales, venta de servicios, etc.).

4.2 En futuros diseños de intervenciones que aspiren a articularse con organizaciones locales y comunidades incluir un componente que aborde la **mejora de los medios de vida de las poblaciones locales**.

4.3 Incluir una estimación y reconocimiento adecuado del **valor de los aportes en tiempo y conocimiento de los actores locales**. En el caso del TOA, por ejemplo, esto hubiese incluido el reconocimiento del trabajo y costo de oportunidad de los monitores locales y guardianes indígenas (por ejemplo financiamiento, cofinanciamiento o pago por el Estado).

4.4 Basado en la experiencia del TOA, elaborar argumentos de incidencia que sustenten la importancia de garantizar la continuidad de las acciones de fortalecimiento organizativo de los socios locales como un proceso continuo en el tiempo; y de manera más específica en el **fortalecimiento de las estructuras de gobernanza y de las capacidades organizativas de los socios locales.**

4.5 Incidir en la comunidad de donantes, socios del TOA y otras organizaciones similares, para la inclusión de los elementos anteriores en el diseño y financiamiento de futuras intervenciones (por ejemplo a través de: incidencia directa, campañas de sensibilización, diálogos multiactor, etc.).

DESAFÍO 5

¿Cómo mejorar los modelos de gobernanza de futuros programas para que sean más inclusivos?

Recomendaciones:

5.1 Garantizar una representación y participación equitativa (con respecto a otros socios) de los socios locales en las instancias de toma de decisiones, tanto a nivel estratégico como financiero.

5.2 Crear espacios de consulta y participación que contribuyan a una distribución más equitativa del presupuesto entre los socios involucrados y los territorios cubiertos.

5.3 Facilitar que la voz de quienes están en la primera línea de defensa del territorio sea adecuadamente representada en los espacios de toma de decisiones y garantizar que sus prioridades sean tomadas en cuenta, Fortalecidas las organizaciones que les representan, impulsar que sean éstas quienes lideran futuras intervenciones en sus territorios.

5.4 Dar continuidad a las acciones de fortalecimiento de las estructuras organizativas y de gobernanza de los pueblos indígenas y de sus organizaciones de base para garantizar su adecuada participación y representación.

5.5 Explorar y acordar, con la participación de todos los socios del consorcio, las instancias de gobernanza requeridas y los modelos de participación y toma de decisiones a ser adoptadas. Algunas opciones para considerar son por ejemplo[20]:

Ejemplos de instancias de gobernanza y modelos de toma de decisiones asociados	Valores en que se sustentan
Las decisiones las toma un comité electo que define políticas y organiza su implementación.	• Delegación • Representación • Liderazgo de servicio
Las decisiones las toma un comité autoelegido, que determina las políticas y organiza su implementación.	• Delegación • Meritocracia • Liderazgo de servicio
Las decisiones se toman por círculos de participación que tienen la habilidad de decidir y actuar en asuntos de su dominio acordados previamente.	• Descentralización • Delegación • Confianza
Las decisiones se toman en asamblea por consenso, en temas que afectan a toda la colectividad y debe involucrar la participación de todos sus integrantes o de sus representantes legítimos.	• Creatividad • Empatía • Solidaridad
Las decisiones las toman jurados seleccionados al azar que moldean y deciden sobre propuestas específicas.	• Igualdad • Participación • Estudio
Las decisiones se toman por petición, en la que todas(os) los participantes pueden proponer y votar sobre propuestas específicas.	• Igualdad • Iniciativa • Regla de la mayoría

20 Adoptado de: Community Rules - Simple Templates for Great Communities. Created by Cassandra Dana, Drew Hornbein, Vincent Rusell, Nathan Schneider. A project of the Media Entreprise Design Lab at the University of Colorado Boulder. (2021)

DESAFÍO 6

¿Cómo contribuir a la formulación de una visión a futuro para la defensa y protección de los territorios del bioma Amazónico que parta de las necesidades y prioridades de los pueblos indígenas y comunidades locales?

Recomendaciones:

6.1 **A partir de los insumos del TOA y en coordinación con sus socios locales, iniciar un proceso de diseño de una estrategia regional amazónica** para la defensa y protección de los territorios que sea altamente participativa e integre las visiones y necesidades de los pueblos indígenas y de sus comunidades. Para este fin se podrían retomar algunas de las recomendaciones a futuro que emergieron del evento de cierre del TOA (Ver Informe Evento de Cierre pág. 59-63), tales como:

- Conformar un consorcio de defensoras y defensores de la Amazonía por el derecho a la vida, la biodiversidad y el buen vivir de los pueblos indígenas;
- Promover la transición ecológica del actual modelo económico;
- Poner en el debate público, la importancia de la Amazonía como un ecosistema indispensable para el mundo, que ratifique la importancia de abordar el territorio como un todo y no de manera fragmentada;
- Incluir acciones judiciales en torno a: la defensa de las y los defensores; apoyar casos específicos relacionados con prevención o daños de industrias extractivas legales o ilegales; y, establecer un caso para la Amazonía como un todo frente a las cortes.
- Consolidar una red de monitoras y monitores y desarrollar una aplicación/herramienta propia para la Amazonía.

6.2 **Complementar los insumos provenientes de los espacios de consulta y participación local, con información biofísica de calidad y actualizada** (como por ejemplo los análisis de situación de la Amazonía elaborados por la Red Amazónica de Información Socioambiental Georreferenciada (RAISG[21]), que aporte una base técnica sólida y confiable (mapas y datos socio ambientales) que sustente los elementos propuestos en la estrategia regional. Por ejemplo: para la selección y priorización de sitios sobre la base de criterios acordados, tales como tipos de presiones y amenazas que enfrentan, tipos de organizaciones locales existentes, tipos de actores activos, posibilidades de los marcos legales existentes, estructuras de gobernanza vigentes, etc.; y para el diseño de estrategias de intervención, escalamiento y replicación de casos exitosos a partir del emparejamiento de variables clave; etc.

6.3 **Diseñar un mecanismo de financiamiento** que garantice una disponibilidad permanente de fondos (por ejemplo, a través del levantamiento masivo de fondos para el establecimiento de un fondo fiduciario) que permita pensar en intervenciones continuas, más allá de los ciclos que supone la lógica de intervención basada en proyectos o programas de cooperación.

21 https://www.raisg.org/es/mapas/

7. Conclusiones

El programa TOA se implementó entre el 2017-2022[22] en 3 países (Ecuador, Perú y Brasil), ejecutando un presupuesto total de 18.8 millones de euros con la participación de 44 socios internacionales, regionales, nacionales y locales. Hivos manejó la relación con el donante y en coherencia tuvo el rol de coordinador general del programa. Así mismo, lideró la implementación del programa en Ecuador y Perú, mientras que Greenpeace lideró el programa en Brasil. Esta división en la práctica se manifestó en la existencia de dos iniciativas independientes con enfoques autónomos que dialogaron en torno a temas de comunicación, aprendizaje y fortalecimiento de alianzas, en los que Hivos tuvo un rol preponderante a nivel regional.

Siete hitos marcaron la gobernanza, coordinación e implementación del programa TOA: (i) la formulación y búsqueda de fondos (2016); (ii) la fase de inserción y negociaciones con socios internacionales (2017); (iii) crisis de Legitimidad (2018); (iv) reestructuración interna y acercamiento a los socios locales (último trimestre del 2018 y primer trimestre del 2019); (v) confinamiento y efectos de la Pandemia COVID19 (2020); (vi) normalización y fortalecimiento de la implementación del programa (2021-2022); (vii) cierre de actividades (marzo 2023).

Los hitos iniciales hasta el periodo de pandemia por COVID19 tuvieron efectos importantes en la legitimidad del programa y comprometieron su efectiva implementación. Sobre la base de un enfoque adaptativo, y con la intención de poner a las comunidades y socios locales en el centro del programa, a partir del 2019 se realizaron cambios importantes al interior del programa logrando una mayor apropiación del programa por parte de las comunidades locales y las organizaciones que las representan, tales como: (i) reestructuración del modelo de gobernanza del programa; (ii) cambios en la distribución y manejo del presupuesto por socios locales; (iii) cambio del enfoque de 'sitios' por un enfoque en 'casos'; y (iv) un acompañamiento y apoyo más cercano a los socios locales y nacionales.

Inicialmente el programa adoptó una estructura de gobernanza sobredimensionada (con 5 instancias de gobernanza), jerárquica y centralizada en Holanda. Durante la segunda fase la estructura de gobernanza se simplificó a 3 instancias que incluyeron a los socios locales y nacionales o a sus representantes en las estructuras de gobernanza (Comité Directivo, Comité Técnico y Equipo de Liderazgo Ejecutivo). Hivos y Greenpeace estuvieron sobre representados en las instancias de gobierno generando una asimetría en el poder de toma de decisiones con respecto a los demás socios del consorcio.

Hivos y Greenpeace como agencias líderes en la gestión del programa manejaron en promedio el 60% de los fondos a lo largo del programa. La asignación presupuestaria para los socios internacionales pasó de un 37% en la primera fase a un 27.9% en la segunda; mientras que la asignación presupuestaria para socios locales incrementó de un 4.4% en la primera fase a un 8.9% en la segunda. Durante la segunda fase se destinó un 5.6% del presupuesto para apoyo especializado a los socios locales.

El programa TOA promovió una amplia diversidad de iniciativas para la defensa y protección de los derechos territoriales y humanos de los pueblos indígenas con la intención de contribuir a la reducción de la deforestación de los bosques amazónicos. En la primera fase del programa el TOA adoptó un enfoque de financiar iniciativas en 'sitios' (3 sitios por país) implementadas por socios internacionales y un socio regional. En la segunda fase el TOA adoptó un enfoque de financiación de 'casos' implementados directamente por socios nacionales y locales, mientras que el rol de los socios internacionales se pasó al de proveer apoyó técnico según las necesidades de los socios locales.

Para Hivos fue desafiante consolidar un equipo de coordinación y técnico estable, en gran medida debido a los hitos ya mencionados. Para la segunda fase contar con equipo más estable ubicado en los países, permitió una mayor interacción y cercanía con los socios locales facilitando un acompañamiento y apoyo según sus prioridades y necesidades.

22 Para propósitos de esta sistematización la etapa de implementación del programa se dividió en dos fases, la primera entre 2017-2019 y la segunda entre el 2020-2022

El programa TOA deja un legado valioso en diferentes temas: (i) socios locales; (ii) alianzas y articulaciones; (iii) defensa del territorio; (iv) la defensa las personas defensoras; y (v) un modelo de intervención que puede ser escalado y replicado.

El legado del programa TOA se refleja en sus contribuciones al fortalecimiento organizacional de las organizaciones socias locales, en aspectos administrativos, legales, financieros, comunicacionales y técnicos, así como en infraestructura y equipamiento. La flexibilidad en el uso de los fondos asignados permitió a las organizaciones participar en la toma de decisiones sobre cómo invertirlos. Las acciones de fortalecimiento de capacidades técnicas y de monitoreo territorial se plantearon desde un enfoque intercultural, lo que favoreció la adaptación de los contenidos y modalidades de capacitación a los usos y costumbres de los pueblos indígenas. El apoyo del TOA contribuyó a cambios significativos en las estrategias de intervención de las organizaciones socias, mejoras en su gobernanza interna y la consolidación de varias iniciativas de monitoreo local existentes. Formar parte de un consorcio regional de organizaciones contribuyó a que se sintieran respaldadas y con mayor autoconfianza en su labor de defensa de las comunidades indígenas y locales; y reducción de la deforestación. En resumen, el programa TOA deja un importante legado de emprendimientos de las comunidades locales para la defensa de sus derechos territoriales y amplificación de su capacidad de organización interna, acción, efectividad e impacto.

Parte del legado del programa TOA también ha sido su contribución a la generación y fortalecimiento de alianzas entre comunidades y pueblos indígenas a través de espacios de encuentro e intercambio presenciales y virtuales. Estos intercambios fortalecieron las capacidades y autonomía de los socios locales para la lucha por la defensa de sus derechos territoriales, a la vez que promovieron acercamientos interculturales. La Plataforma del TOA y la Comunidad de Aprendizaje fueron espacios estratégicos para compartir conocimiento y herramientas, intercambiar lecciones y experiencias, y favorecer el networking entre socios y aliados dentro y fuera de la TOA. El establecimiento de vínculos entre socios locales con organizaciones aliadas y socios estratégicos contribuyó a potenciar acciones de lucha conjunta para la defensa de los territorios, la reducción de la deforestación y a visibilizar las luchas de las comunidades locales en nuevos espacios y audiencias. El modelo de gobernanza del programa TOA, que abrió espacios para la participación de socios locales, ha sido un hito muy significativo para establecer relaciones horizontales y vínculos de confianza entre sus integrantes.

Imagen: Peacock Films

En cuanto a la defensa del territorio, el programa TOA deja además de un legado de fortalecimiento organizativo y técnico de las organizaciones locales y del movimiento indígena en general; un empoderamiento de las organizaciones para la gestión de sus territorios a partir de la toma de decisiones basadas en información. En este sentido, la consolidación de la práctica del monitoreo territorial es uno de los aportes más significativos del programa TOA, ya que permite una gestión territorial local más efectiva (basada en datos e información) que contribuye a reducir las asimetrías en las relaciones de poder con los actores externos, que presionan y amenazan los recursos del territorio y a sus pobladores. Estas contribuciones del programa dejan un legado de fortalecimiento de las estrategias de exigibilidad de derechos e incidencia conjunta basadas en la generación y difusión de evidencias de violaciones a los derechos territoriales de las comunidades, logrando que la información generada por el monitoreo a nivel local sea aceptada y admitida por actores externos a nivel subnacional, nacional y regional. El programa deja también un legado de articulación, conexión y creación de redes y alianzas entre los socios del consorcio para impulsar estrategias colectivas de lucha, que han permitido el escalamiento de las iniciativas de defensa de los derechos de una comunidad a nivel territorial, nacional e incluso internacional.

El programa TOA también contribuyó significativamente a la protección y defensa de personas defensoras mediante el fortalecimiento de capacidades para la gestión de riesgos personales, reducción de exposición e implementación de un enfoque holístico para las medidas de protección. También ayudó en el desarrollo y adaptación de estrategias de monitoreo para garantizar la seguridad de los monitores y apoyó la implementación de sistemas de alerta temprana y programas de protección para defensores; así como el fortalecimiento de capacidades legales para la defensa de monitores y personas defensoras. A nivel nacional e internacional, el programa contribuyó a generar condiciones más favorables para la protección de personas defensoras mediante acciones de incidencia política y legal, contribuyendo a la ratificación del tratado de Escazú por parte de Ecuador y con importantes avances en el caso de Perú.

Como parte de las acciones de cierre del programa se invirtió en la sistematización del 'modelo de intervención del TOA' (objeto de este documento), entendida como la reconstrucción de las líneas de intervención más exitosas implementadas por los socios del programa, a partir del análisis de sus logros más significativos y de sus productos estrella. Este modelo intenta proveer una descripción y explicación coherente y consistente para el diverso conjunto de acciones que impulsó el programa.

Desde esta perspectiva el modelo de intervención del TOA podría sintetizarse como el fortalecimiento de las capacidades organizativas de los socios locales para consolidar unidades de monitoreo territorial a nivel local con capacidades efectivas para colectar datos y transformarlos en información relevante para diversos usos vinculados a acciones de protección y defensa de los derechos territoriales de los derechos humanos, y la reducción de la deforestación. Este modelo de intervención también incluyó el fortalecimiento de capacidades y acompañamiento a las organizaciones locales en casos específicos de defensa y exigibilidad de sus derechos territoriales a través de diversas acciones de incidencia legal y política (por ejemplo, litigio estratégico, incidencia en normativa y políticas públicas). De manera complementaria estas iniciativas se apoyaron a través de procesos de aprendizaje colectivo entre socios del programa, campañas de comunicación y sensibilización a nivel nacional, regional y global; y con el fortalecimiento de medidas y mecanismos para la protección efectiva de las personas defensoras de los derechos territoriales y humanos.

El modelo de intervención del TOA que se presenta en este informe es una abstracción generada a partir de las líneas de intervención implementadas y de los resultados logrados por el TOA, entendido como un gran laboratorio social que deja importantes recursos y valiosos aprendizajes con respecto a (i) acciones de fortalecimiento organizativo, (ii) de creación de capacidades para el monitoreo territorial por actores locales, y (iii) de diversas formas de incidencia basada en evidencia para la defensa las

personas defensoras de los DDHH y del ambiente y de los derechos territoriales de las comunidades que habitan el bioma Amazónico. Este esfuerzo de sistematización es una forma de estructurar y organizar la experiencia del programa TOA, quedando abierta la posibilidad para buscar otras formas de lectura y clave de análisis de la totalidad del modelo, y quizás más importante aún, de las partes de lo componen (i.e. líneas de intervención) pendientes de ser exploradas con un mayor grado de profundidad.

Desde el punto de vista temático y programático, el modelo de intervención del TOA constituye un valioso aporte para futuras intervenciones, puesto que sistematiza múltiples líneas de intervención cuya efectividad para contribuir a reducir la deforestación y defender los derechos de las comunidades indígenas, ha sido validada en campo. Tomando en cuenta estos antecedentes, sería recomendable considerar la replicación y escalamiento del modelo del TOA (parcial o totalmente), tanto en el contexto amazónico como en otras regiones, por parte de iniciativas que aspiren a la defensa de los DDHH y ambientales de las comunidades indígenas y locales; y a la reducción de la deforestación del bosque.

Anexos

Anexo 1 - Fuentes de información consultadas

Fuentes de información secundaria consultadas para la elaboración del informe de sistematización:

- AEA Hivos Greenpeace Extension proposal to Nationale Postcode Loterij. Sin fecha.
- An end to the deforestation of the Amazon: Nowhere to run, nowhere to hide. Proposal by Hivos and Greenpeace for the Dream fund of the Nationale Postcode Loterij. September 2016
- Evaluación de Medio Término del Programa (2019)
- Grabación de una entrevista realizada en el marco de la cosecha de alcances del componente de Articulación y Aprendizaje (LL).
- Informe de cierre de los coordinadores técnico de país, Articulación y Aprendizaje, Comunicaciones (5 informes)
- Informes anuales y finales a donantes (5 informes)
- Informes narrativos finales de las organizaciones socias (25 informes)
- Matriz consolidada de informes narrativos finales elaborada por Hivos
- Matriz de sistematización (2018-2022)
- Página Web de Hivos América Latina (https://america-latina.hivos.org/)
- Planificación estratégica de Hivos (2021 y 2022)
- Plataforma de Aprendizaje TOA (https://toamazonia.org/?lang=es)
- Sistematización del evento de cierre (2022)
- Sistematización del viaje de aprendizaje (2019)

Entrevistas realizadas

- 4 entrevistas semiabiertas con equipo técnico del equipo Hivos (2 coordinadores/as país – Perú, Ecuador y Brasil; 1 con coordinación regional; 1 con oficial de Monitoreo y Evaluación).
- 1 entrevista semiabierta con la persona encargada del componente de Articulación y Aprendizaje del programa.
- 4 reuniones e interacciones electrónicas, con el equipo técnico del programa TOA para validación de los avances en la construcción del 'modelo TOA'

Anexo 2 - Ejes y preguntas de sistematización

Eje 1. Modelo de implementación y de gobernanza del programa TOA

Pregunta de sistematización:

- ¿Cuál fue el modelo de gobernanza del TOA propuesto inicialmente y su lógica subyacente?
- ¿Cuál fue y cómo evolucionó en el tiempo el modelo de gobernanza y operativo del programa? y, ¿qué generó los cambios?

Eje 2. Modelo de intervención del programa TOA

Preguntas de sistematización:

- ¿Cuáles fueron los logros más significativos del TOA desde la perspectiva de sus socios y equipo de HIVOS?
- ¿Cuáles fueron los caminos de cambio más exitosos y qué relación existió entre los componentes del TOA para su implementación?

Eje 3. Legado del programa TOA

Preguntas de sistematización

- ¿Cuál ha sido la contribución más significativa del programa TOA para las organizaciones socias?
- ¿Cuál ha sido la contribución más significativa del programa TOA para la generación de alianzas y articulaciones?
- ¿Cuál ha sido la contribución más significativa del programa TOA para la defensa del territorio?
- ¿Cuál ha sido la contribución más significativa del programa TOA para la defensa de defensores?

Eje 4. Contribuciones de Hivos a la gestión e implementación del programa TOA

Preguntas de sistematización

- ¿Cuáles y cómo fueron los roles de Hivos en cuanto a la gestión e implementación del programa TOA?
- ¿Cuáles fueron las contribuciones más significativas de Hivos a la gestión e implementación del programa?

Eje 5. Lecciones aprendidas

Preguntas de sistematización:

- ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas relacionadas con la implementación de los componentes del programa, y otros logros emergentes?
- ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas del modelo de gobernanza y operativo del programa TOA?

Eje 6. Desafíos y recomendaciones

Preguntas de sistematización:

- ¿Cuáles son los desafíos más importantes para la continuidad, profundización y escalamiento de los logros del TOA?
- ¿Cuáles son ideas, opciones o recomendaciones para hacer frente a estos desafíos?
- ¿Cuáles son las principales recomendaciones con respecto al rol de Hivos en la gestión e implementación del programa TOA?

Índice de figuras

Figura 1. Actores del consorcio y su roles. 7
Figura 2. Líneas estratégicas del TOA. 8
Figura 3. Distribución del presupuesto del programa TOA por tipo de socio. 9
Figura 4. Sitios y socios de intervención del programa TOA - Primera Fase. 10
Figura 5. Estructura de Gobernanza - Primera Fase. 12
Figura 6. Socios y sitios de intervención del programa TOA - Segunda Fase. 13
Figura 7. Estructura de Gobernanza - Segunda Fase. 14
Figura 8. Evolución de la distribución del presupuesto del programa TOA por tipo de socio. 18
Figura 9. Ejecución 2017-2022 por categoría de socio. 19
Figura 10. Ejecución 2017-2022 por componente presupuestario. 20
Figura 11. Socios que accedieron a fondos por COVID-19. 21
Figura 12. Diagrama de las principales líneas de intervención del programa TOA. 26
Figura 13. Diagrama completo del modelo de intervención del TOA. 27
Figura 14. Leyenda para interpretar elementos gráficos del diagrama del modelo de intervención del TOA. 28
Figura 15. Diagrama detallado de la línea de intervención de fortalecimiento organizativo de los socios. 28
Figura 16. Diagrama detallado de la línea de intervención de monitoreo del territorio por parte de actores locales. 30
Figura 17. Diagrama detallado de la línea de intervención de defensa y protección de personas defensoras del territorio. 33
Figura 18. Diagrama detallado de la línea de intervención de incidencia social y política. 37
Figura 19. Diagrama detallado de la línea de intervención de incidencia legal. 43
Figura 20. Diagrama detallado de la línea de fortalecimiento de redes de organizaciones. 48
Figura 21. Diagrama detallado de la línea de intervención de apoyos estratégicos a organizaciones y comunidades durante la pandemia de COVID-19. 49

Índice de tablas

Tabla 1. Estructuras de gobernanza que operaron en la primera y segunda fase del programa TOA. 16
Tabla 2. Vínculo entre las líneas de intervención del modelo del TOA y sus componentes. 53

TODOS LOS OJOS EN LA **AMAZONÍA**

Sitio web:
www.todoslosojosenlaamazonia.org

Plataforma de aprendizaje:
www.toamazonia.org

@hivosamazonia

Email:
mmoreno@hivos.org