

Más allá del 2015

Campaña **Más Allá del 2015**

Evaluación final

Diciembre del 2015

Evaluación realizada por Maruxa Cardama, consultora externa
Evaluación iniciada por Beyond 2015





Tabla de CONTENIDOS

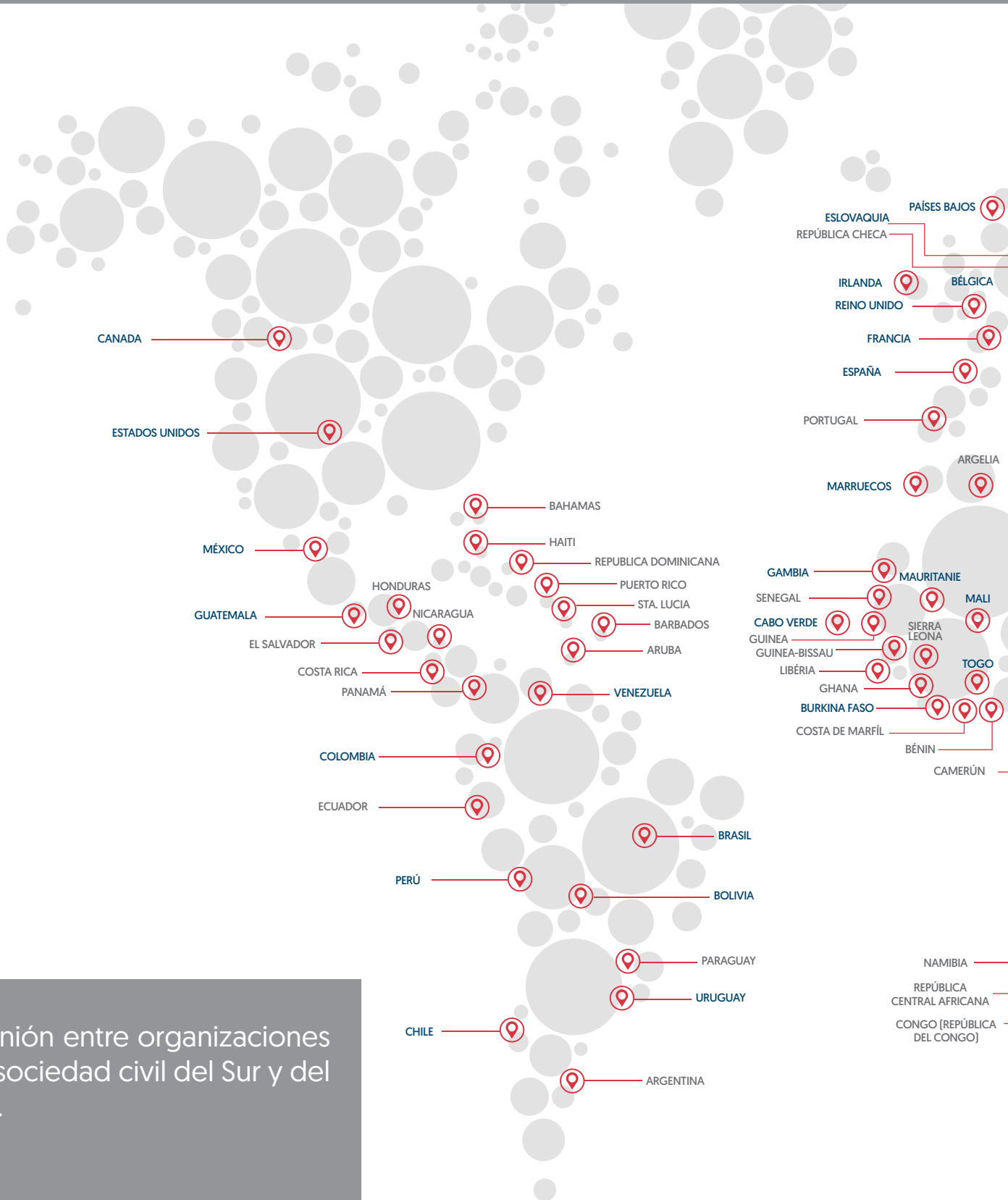
	PRÓLOGO	6
	INTRODUCCIÓN	7
	RESUMEN EJECUTIVO	9
CAPÍTULO 1	EFFECTIVIDAD E IMPACTO EN EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DE MAS ALLÁ DEL 2015	13
	P1. ¿Fueron alcanzados los objetivos de la campaña?	
	P2. ¿Fue efectivo el enfoque de intervención de la campaña para alcanzar sus objetivos?	
	P3. ¿Cuán efectivo fue el “movimiento de tenazas”?	
	P4. ¿Cuál fue el impacto de la campaña en la sociedad civil, en sus formas de trabajar e involucrarse con las Naciones Unidas?	
	P5. ¿La campaña se vinculó con movimientos sociales?	
	P6. ¿En qué medida los encargados de la toma de decisiones utilizaron las contribuciones de Mas Allá del 2015 durante el proceso de negociación? ¿En qué caso las coincidencias entre los planteamientos de la campaña y el resultado de Mas Allá del 2015 devienen una verdadera influencia?	
	P7. ¿Cuál fue el impacto de la campaña sobre sus miembros y funcionarios?	
	P8. ¿Fue capaz la campaña de sostener actividades a nivel nacional, regional e internacional con el mismo nivel de eficiencia e impacto?	
	P9. ¿Funcionó la iniciativa “Estados en foco” [‘Focus States Initiative’]? ¿Contribuyó a que los Estados seleccionados tomaran una posición progresista y apoyaran una agenda ambiciosa durante el proceso de negociación intergubernamental?	
	P10. ¿La campaña ha debido pagar algún costo por la influencia que obtuvo?	
	APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES PARA LAS CAMPAÑAS DE PROPUGNACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL	28
CAPÍTULO 2	ESTRUCTURA, GOBERNANZA, GESTIÓN Y ASOCIACIONES DE COLABORACIÓN	31
	P11. ¿La estructura y la gobernanza de la campaña propiciaron o menguaron su efectividad? ¿Fueron eficientes los mecanismos de coordinación regionales y nacionales, y los acuerdos institucionales?	
	P12. ¿Cuál fue el balance entre el trabajo “interno” y “externo” de la campaña?	
	P13. El Comité Ejecutivo	
	P14. Los Co-Presidentes	
	P15. La Secretaría	
	P16. El Agente Fiscal	
	P17. ¿Cuáles fueron los desafíos y logros en el ámbito de las asociaciones de colaboración? ¿Cómo funcionaron las relaciones con los asociados clave?	
	APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES PARA LAS CAMPAÑAS DE PROPUGNACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL	38



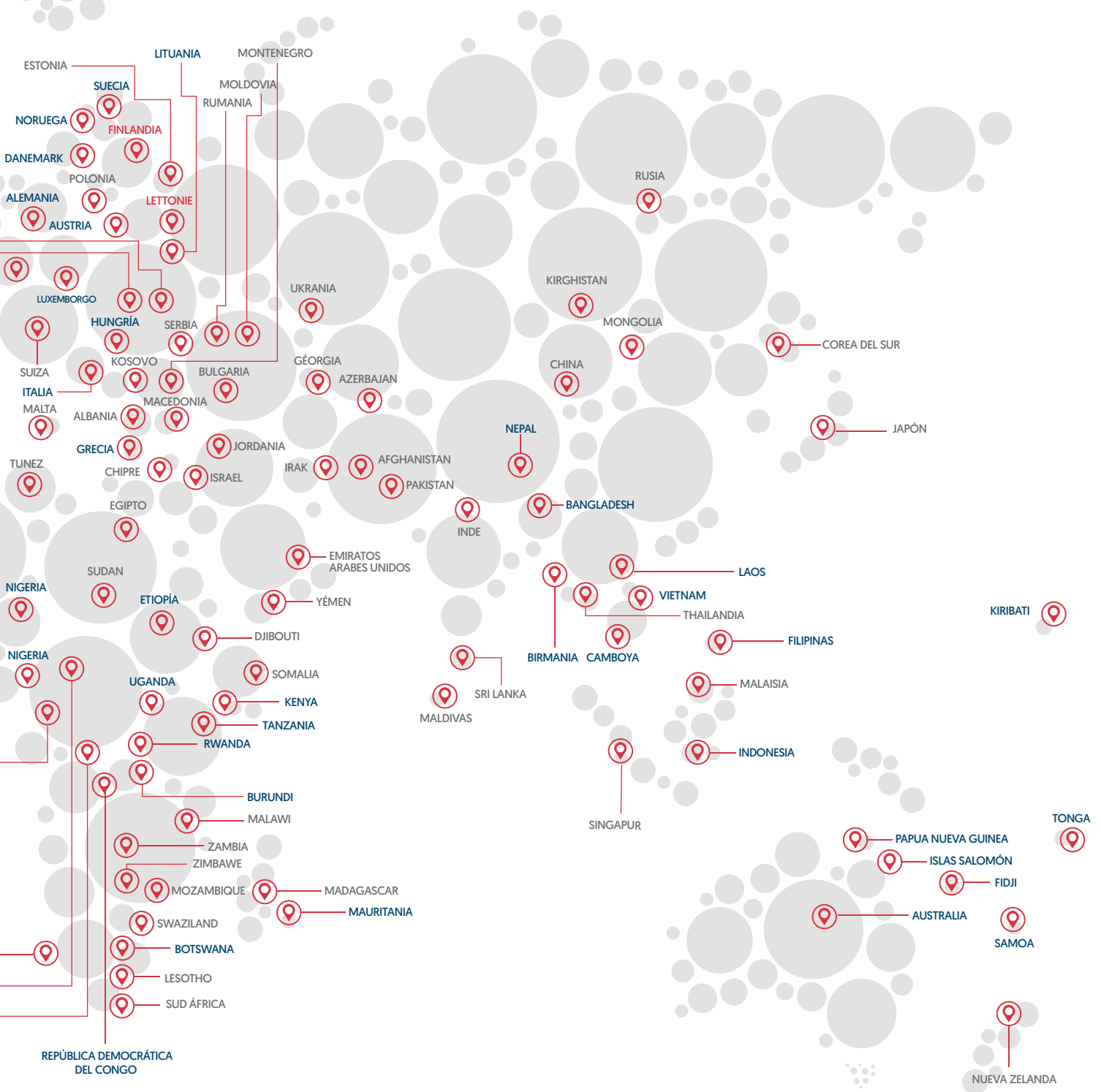
CAPÍTULO 3	ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS, MODELO DE FINANCIAMIENTO, MONITOREO Y REPORTE	41
	P18. ¿Cuáles fueron las fortalezas y las debilidades de la estrategia de recaudación de fondos de la campaña?	
	P19. ¿Cuáles fueron las fortalezas y las debilidades del modelo de financiamiento de la campaña?	
	P20. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el monitoreo y reporte del uso de los fondos?	
	APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES PARA LAS CAMPAÑAS DE PROPUGNACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL	43
CAPÍTULO 4	LA AMENAZAS AL LEGADO DE MAS ALLÁ DEL 2015 Y QUÉ SUCEDE A CONTINUACIÓN	45
	P21. Las principales amenazas que podrían comprometer o destruir el legado de Más Allá del 2015.	
	P22. Percepciones acerca de la fase de cierre y perspectivas de futuras colaboraciones con otras intervenciones y campañas.	
	APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES PARA LAS CAMPAÑAS DE PROPUGNACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL	48
ANEXO 1	Lista de materiales de Más Allá del 2015 usados como base para esta evaluación.	49
ANEXO 2	Lista de entrevistas realizadas específicamente para esta evaluación.	50



Más Allá del 2015: una campaña de alcance realmente mundial



Este mapa muestra los 142 países en los cuales Más Allá del 2015 trabajó. Los países en azul indican la presencia de agencias líderes o puntos focales de la campaña.





PRÓLOGO

“Incluso en la literatura y en el arte, ningún hombre que se preocupe por la originalidad será jamás original: sea que simplemente tratas de decir la verdad (sin importar un rábano cuántas veces haya sido dicha antes) resultarás, nueve veces de diez, original sin siquiera haberlo notado” C. S. Lewis



Andrew Griffiths

Philipp Schönrock

Más Allá del 2015 nunca ha estado muy preocupada de su originalidad. Siempre se ha tratado de una campaña trabajadora y enfocada a los resultados, apuntando al cambio y no a generar un perfil. Más aún, en parte debido a este implacable enfoque en lo que funciona, creemos que la campaña ha creado nuevas bases y encontrado soluciones originales a los problemas que ha enfrentado.

Un importante aspecto de la campaña, puesto de relieve en esta evaluación, es que mucha gente ha contribuido a su éxito. Si tuviéramos que hacer un listado de todas estas personas, ésta sería un muy largo e insulso preámbulo. Es también importante notar que la campaña ha sido más que la suma de sus partes – la influencia que hemos tenido es casi completamente debida a nuestra habilidad para trabajar juntos constructivamente en presentar una perspectiva cohesiva de la sociedad civil sobre el proceso post-2015. Ha sido un triunfo del colectivo sobre lo individual, y esto fue crítico para ganarse el respeto de quienes buscábamos influenciar.

No obstante, no sería posible hablar de la campaña sin hacer especial mención de la Secretaría. Leo Williams ha representado una fuerza conductora y organizadora, sin la cual la campaña no habría sido exitosa. Toda la Secretaría y los Coordinadores Regional han sido el corazón palpitante de la campaña desde su concepción hasta su fin. La sociedad civil está en deuda con estas personas trabajadoras e inspiradoras, con quienes ha sido un absoluto agrado trabajar.

La campaña ha tomado muchas decisiones capitales – el diálogo **'VPVC'** (visión, propósito, principios, criterios), el “movimiento de tenazas” y “De la Política a la Acción” (**'Policy to Action'**) son tres que vienen a la mente de forma particular – pero creemos que la decisión de contar con una completa y honesta evaluación, para preservar el legado de Más Allá del 2015, será potencialmente la más duradera. Esta evaluación ha capturado efectivamente la brillantez de la campaña y nuestro objetivo ahora es diseminar sus hallazgos y asegurar que las lecciones aprendidas sean propiedad de toda la sociedad civil.

Podemos honestamente decir que co-presidir Más Allá del 2015 ha sido uno de los puntos destacados de nuestras respectivas carreras, aunque estamos ansiosos por continuar trabajando juntos en transformar las palabras de la Agenda 2030 en acciones que pueden cambiar la vida de la gente.

Andrew Griffiths et Philipp Schönrock
Co-presidentes de Más Allá del 2015



INTRODUCCIÓN

Propósito de la evaluación

Desprender lecciones de los éxitos y las deficiencias de Más Allá del 2015 para (1) entender cómo las organizaciones de la sociedad civil (OSCs) experimentaron la participación en la campaña y si ello ha tenido algún impacto en su participación en el proceso intergubernamental Post-2015 de la ONU, y (2) facilitar la acción colectiva de la sociedad civil y su influencia en procesos internacionales de toma de decisiones.

Alcance y metodología

Este informe se organiza en 4 capítulos: **1. Efectividad e impacto en el alcance de los objetivos de Más Allá del 2015; 2. Estructura, gobernanza, gestión y asociaciones de colaboración; 3. Estrategia de recaudación de fondos, modelo de financiamiento, y monitoreo y reporte; 4. La amenazas al legado de Mas Allá del 2015 y qué sucede a continuación.** Las preguntas utilizadas para estructurar los contenidos han sido extraídas principalmente de los Términos de Referencia (TdR) dados a la autora de este informe por la Secretaría de Más Allá del 2015.

Sin duda, la naturaleza crítica de estos temas podría llenar cientos de páginas. Sin embargo, de acuerdo con los TdR, se han hecho esfuerzos significativos por hacer este informe conciso. Evaluar la información y desprender las lecciones primordiales has sido un desafío en este contexto por dos motivos principales. Por una parte, el extenso número de preguntas a ser consideradas por la revisión, de acuerdo a los TdR, así como también el largo número de informes de referencia y entrevistas específicas, señaladas como base para este informe, por la Secretaría de Más Allá del 2015. Por otra parte, el reducido espacio de tiempo para desarrollar la revisión y elaborar el informe.

En este contexto, la evaluación no debería ser entendida en desmedro de la increíble riqueza y profundidad de las experiencias – y las fenomenales historias de éxito – generadas por Más Allá del 2015. Vale la pena elogiar el abundante material de reporte y evaluación elaborado por la campaña anualmente, durante la evaluación de mediano plazo y durante la fase de cierre. Se recomienda ampliamente su lectura en detalle al lector ávido de obtener una imagen más amplia y detallada.

Los Anexos **1** y **2** destacan, respectivamente, la lista de material de reporte usado como base para esta evaluación y la lista de entrevistas llevadas a cabo entre los representantes de la Secretaría de Más Allá del 2015, miembros y asociados, el Sistema de las Naciones Unidas, los Estados Miembro (tanto en Nueva York como a nivel de la capital) y OSCs externas a la campaña. La expresión “a través de todos los grupos objetivo de este informe”, usada a lo largo del informe, se refiere a esta lista de grupos entrevistados. El autor de este informe ha optado por mantener sus identidades anónimas por razones de confidencialidad.

Agradecimientos

La autora de este informe desea expresar su sincera gratitud a la Secretaría por compartir un número notable de documentos de respaldo, y por su apoyo en la organización de las entrevistas. La autora también está muy agradecida de los entrevistados por el generoso tiempo y el significativo compromiso intelectual gentilmente ofrecido durante las entrevistas.



Foto de Save Matabeland Coalition / Más Allá del 2015. Julio del 2015.

Alumnos de las escuelas primarias de St Bernards, Lobhengula, Mzilikazi y Mckeurtan presentan unas postales de incidencia de Más Allá del 2015 durante una conferencia nacional sobre la implementación de los ODD – Bulawayo, Zimbabue, 9-10 de Julio del 2015.



RESUMEN EJECUTIVO

Capítulo 1

Efectividad e impacto en el alcance de los objetivos de Mas Allá del 2015



1. Más Allá del 2015 alcanzó completamente sus objetivos. La campaña fue decisiva para estimular y volver operativo un proceso participativo e incluyente en la ONU. Fue un precoz y fuerte defensor de un proceso de vía única (desarrollo y desarrollo sostenible juntos), y fue instrumental en asegurar un marco Post-2015 que respondiera a las voces de aquellos afectados por la pobreza e injusticia. A nivel global, la campaña fue de gran influencia en ayudar al Sistema de las Naciones Unidas a comprometer a las partes interesadas y a la sociedad civil más allá de los Grupos Principales de las Naciones Unidas, y asegurar un mejor balance geográfico Norte/Sur. Más Allá del 2015 se destacó en canalizar aportes estructurados, sustantivos y oportunos de las OCSs – elaborados en base a enfoques transparentes y colaborativos – hacia los procesos intergubernamentales. Ayudó a sus miembros a entender su contribución como una oportunidad de cambiar el mundo y no sólo “su” mundo, y facilitó su apropiación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030).

2. Existe un alto grado de satisfacción con la efectividad de los enfoques y herramientas de intervención de la campaña. **Fortalezas** incluyen: (a) impulsar una masa crítica de organizaciones del Norte y Sur, y permitir una diversidad de puntos de vista; (b) posicionar una campaña con principios y valores de propugnación claros; (c) elaborar posiciones sustantivas, relevantes y oportunas a lo largo del proceso intergubernamental; (d) operar a nivel internacional, regional y nacional con el espíritu de una campaña descentralizada, a través del “movimiento de tenazas” **Debilidades:** (a) predominancia del idioma inglés; (b) escasez de reuniones cara a cara; (c) adaptación limitada de los enfoques y herramientas de intervención; (d) falta de un marco estructurado para el intercambio entre regiones; (e) comunicaciones externas pobres y (f) una dicotomía no resuelta entre una campaña de propugnación y de movilización.

3. El impacto de Más Allá del 2015 en la acción colectiva de la sociedad civil y el compromiso con las Naciones Unidas se considera mayormente positivo. **Fortalezas:** (a) movilizar, empoderar y mejorar la capacidad de la sociedad civil de comprometerse en complejos procesos intergubernamentales; (b) ofrecer a las organizaciones del Norte y del Sur un espacio en el cual aprender a trabajar en conjunto y mutuamente; (c) demostrar que el compromiso auto organizado, transversal y coordinado de las OSCs en los procesos intergubernamentales a escala global puede ser fructífero; (d) traer nuevas voces y experiencias de las bases a la ONU, sobreponiéndose a la fragmentación general de la sociedad civil y proveyendo una plataforma para las OSCs no familiarizadas con el

sendero del desarrollo sostenible; (e) maximizar el mandato de la ONU en el compromiso de “otras partes interesadas”; (f) contribuir a fortalecer la contabilidad interna de los Grupos Principales y Partes Interesadas de la ONU, y (g) crear / estimular la capacidad de adoptar nuevas herramientas de trabajo. **Debilidades:** (a) predominancia inicial de las ONG del Norte, particularmente del Reino Unido; (b) ausencia de sinergias claras o delimitaciones con campañas existentes; (c) elegir entre introducir nuevas voces o privilegiar la experticia en el lobby; (d) a nivel global, relación no clara con los Grupos Principales y Partes Interesadas de la ONU; y (e) discontinuación de la presión y del compromiso después de la cumbre de la ONU en septiembre. **Estas debilidades constituyen importantes preguntas abiertas que deben ser dirigidas y resueltas entre las campañas de la sociedad civil, los Grupos Principales de la ONU y otras partes interesadas.**

4. El legado de cualquier campaña de propugnación va mucho más allá de las palabras. Dicho esto, **los oficiales de la ONU y representantes de Estados Miembro parecen haber dado genuinamente la bienvenida y considerado ampliamente los aportes de la campaña. Entre los elementos críticos de la propugnación de Más Allá del 2015 que han contribuido al documentos final sobre la agenda post-2015:** (a) la visión de la campaña sobre la Agenda; (b) la naturaleza universal, integral, intervencional y ambiciosa de la nueva Agenda; (c) el fuerte lenguaje de los derechos humanos; (d) los principios de “que nadie se quede atrás” y “ninguna meta será considerada cumplida hasta que sea cumplida para todos los grupos sociales”; (e) los ODS individuales sobre género, inequidad, consumo y producción sostenible, clima y sociedades inclusivas y pacíficas; (f) protección del planeta como principio global; (g) participación de la sociedad civil y de todas las partes interesadas como un fin en sí mismo, y (h) mecanismo de responsabilidad en tres niveles – global, regional y nacional. **Debilidades de la propugnación:** (a) escaso compromiso con los Estados Miembro “difíciles”; (b) no permitir a la gente que vive en la pobreza participar directamente en las sesiones de negociación intergubernamentales; (c) no cerrar satisfactoriamente el círculo entre los niveles global, regional y nacional; (d) influencia limitada en el capítulo de la Agenda sobre revisión y monitoreo, uno de los capítulos menos ambiciosos; (e) pobres resultados en cuanto a la relación entre los Medios de Implementación de los ODS y la Financiación para el Desarrollo, y (f) no contrapesar un enfoque exacerbado en el desarrollo económico sostenido.

5. La decisión de trabajar a nivel internacional, regional y nacional es un punto destacado de la campaña. Sin embargo, mientras Más Allá del 2015 es percibido como de buen desempeño a nivel internacional, existe poca satisfacción con el trabajo hecho a nivel regional, excepto en Europa y África. El trabajo a nivel nacional es percibido como bien ejecutado, con niveles variables de satisfacción por país.

6. Más Allá del 2015 no se transformó en un altavoz en las negociaciones intergubernamentales. Esto dice mucho sobre la actitud respetuosa y neutral de los donantes – Dinamarca, Suiza y Suecia – y sobre el buen manejo de la situación por Más Allá del 2015. **Desafíos:** 1) Más Allá del 2015 creó una demanda a la cual no pudo siempre responder; (2) soportó el efecto perturbador de agitar el compromiso de la sociedad civil con las Naciones Unidas y la plataforma tradicional de los Grupos Principales de las Naciones Unidas; (3) en algunos momentos era percibido como demasiado prominente, debido a su masa crítica; (4) a veces, no insistió a los Estados Miembro por resultados más progresistas, y (5) podría haber dado forma a algunas posturas de propugnación.

7. Fue enormemente desafiante, y en ocasiones imposible, dejar lugar para inventario, reflexión y revisión, así como también manejar la innovación, porque la campaña operaba en un ambiente acelerado.

Capítulo 2

Estructura, gobernanza, gestión y asociaciones



8. Más Allá del 2015 alcanzó niveles excepcionales de gobernanza auto-organizada, sostenida en los principios de decisión colectiva, inclusión, transparencia y responsabilidad. La campaña destinó esfuerzos sustanciales a volver operativas estructuras a nivel internacional, global y nacional, y en muchos casos adoptó enfoques hechos a la medida. **Asuntos estructurales, institucionales o de coordinación que dificultaron la efectividad de la campaña:** (a) falta de liderazgo suficiente y continuo del Comité Ejecutivo y su acción insuficiente para mitigar dificultades en la coordinación regional y nacional; (b) coordinación general deficiente de las estructuras de coordinación regionales y nacionales; (c) burocracia pesada y tardanzas en el desembolso de los fondos a los coordinadores regionales y a las agencias líderes nacionales; (d) transiciones y traspasos complicados.

9. Hay una satisfacción relativa con el desempeño del Comité Ejecutivo*, pero sí un aprecio unánime y gratitud para sus miembros por haber aceptado generosamente participar del Comité mientras lidiaban con una pesada carga de trabajo. **Fortalezas del Comité:** (a) esfuerzos significativos orientados al balance Norte/Sur de sus miembros; (b) apoyo financiero a los miembros del Sur.

Debilidades: (a) comunicación insuficiente sobre su trabajo en las fases iniciales; (b) carencia de balance de género, en particular hacia el final; (c) no cumplir a cabalidad el balance Sur/Norte (aún habiendo balance numérico, las voces del Norte a veces dominaban a las del Sur); (d) liderazgo insuficiente, lo cual tuvo un impacto en el establecimiento de la estrategia de mediano plazo, en la recaudación de fondos y en la orientación a la Secretaría; (e) limitada jerarquía y capacidad de decisión de los miembros en sus respectivas organizaciones; (f) pérdida de impulso cuando el nuevo Comité fue elegido en 2014, a pesar de la previsión del reabastecimiento parcial de las membresías; (g) mandatos poco claros; (h) acción insuficiente para mitigar dificultades en la coordinación regional y nacional, y (i) limitadas reuniones físicas y barreras idiomáticas.

10. Hay un nivel variable de satisfacción con los Co-Presidentes*, pero una vez más gratitud unánime para los colegas que aceptaron este exigente rol. **Fortalezas:** (a) la gran decisión política de contar con Co-Directores para el Norte global y el Sur global, y (b) la elección de mediano plazo. **Debilidades y desafíos:** (a) carencia de visibilidad y liderazgo en determinados momentos, y (b) pobres procesos de selección.

11. Más esfuerzos pudieron haber sido hechos para desarrollar unos Términos de Referencia (TdR) claros y asegurar su amplia comprensión. Dicho esto, evitar una excesiva confianza en los TdR en iniciativas colaborativas es crítico, tal como lo es llevar a cabo buenos procesos de selección y comprender que los miembros obtienen de la campaña tanto como invierten en ella.

12. La Secretaría es vista como altamente profesional, multicultural, multilingüe, eficiente y buena para resolver problemas. Fue muy vistoso y empoderó a su equipo.

13. Se manifestaron altos niveles de satisfacción y gratitud por el trabajo llevado a cabo por CONCORD, y luego por la *African Disability Alliance (ADA - Alianza Africana por la Discapacidad)*, como agentes fiscales de Más Allá del 2015. La separación de los poderes y del rol entre el Norte y Sur globales fueron valorados y mostraron que una campaña global puede tener un Agente Fiscal asentado en cualquier parte, siempre y cuando la organización elegida tiene las habilidades y capacidades adecuadas. El principio de neutralidad fiscal (no beneficio financiero para el Agente Fiscal) funcionó bien tanto para la campaña como para el Agente (no se detectó pérdida).

14. Las discusiones acerca de las asociaciones de colaboración en la etapa inicial de la campaña fueron uno de los aspectos más desafiantes y complejos de la totalidad de la campaña, con algunos asuntos que quedaron sin resolver. Mientras que las tres principales asociaciones de colaboración con *Climate Action Network (CAN-International) (Red de Acción por el Clima)*; *Forum of National NGO Platforms (FIP) (Foro de Plataformas de*

ONGs Nacionales) y ‘Participate’ ayudaron a la campaña, ellas no se aprovecharon al máximo y no colmaron completamente las expectativas. Al mismo tiempo, resulta muy claro que la confianza y amistad son profundas entre Más Allá del 2015 y estos tres actores, con un reconocimiento unánime de que la campaña supuso mucho “aprender haciendo” para todos. Los resultados deben ser comparados al caso contrario: ¿Qué cosas no se habrían alcanzado sin estas tres asociaciones de colaboración? Estas asociaciones ayudaron a la campaña de varias maneras, principalmente en términos de política, propugnación, investigación, alivio de la carga de trabajo, legitimidad y recaudación de fondos.

Capítulo 3

Estrategia de recaudación de fondos, modelo de financiamiento, monitoreo y reporte



15. La recaudación de fondos llevada a cabo por la Secretaría es admirable. Fortalezas: (a) recaudación desde una variedad de fuentes de financiamiento consideradas suficientemente éticas y neutras; (b) haber conseguido que los tres países donantes constituyeran un solo bloque de fondos, ya que así se reducían los reportes y se contaba con una más amplia flexibilidad para utilizar los recursos; (c) el establecimiento de un “Grupo de coordinación de donantes”, manejado por la Secretaría, demostrando la confianza de los donantes en la campaña y permitiendo tanto una gran transparencia como una muy válida capacidad de estrategia entre los donantes, y (d) invitar a las OSCs a contribuir financieramente. **Debilidades:** (a) pobre estrategia inicial de recaudación de fondos; (b) recibir fondos gubernamentales para una campaña de propugnación es visto como problemático y riesgoso para algunos miembros, por un asunto de principios; (c) bajas contribuciones de las OSCs miembro. La autora cree que el Comité Ejecutivo y las organizaciones miembros más grandes, con departamentos especializados en la recaudación de fondos, deberían haber contribuido desde temprano y más activamente en el establecimiento de una estrategia de recaudación de fondos.

16. Más Allá del 2015 tuvo éxito en implementar un modelo de financiamiento para sostener su actividad a nivel internacional y para descentralizar fondos hacia los niveles regional y nacional, -con dinero repartido a través de los países. Fortalezas del modelo de financiamiento: (a) empoderamiento de los miembros y apertura de puertas para futuras recaudaciones; (b) recaudación específica para apoyar el compromiso del Sur a nivel nacional, y (c) recaudación flexible para el liderazgo del Sur para participar al nivel regional y global. **Debilidades:** (a) involucramiento insuficiente del Comité Ejecutivo en estas decisiones; (b) fondos insuficientes para la coordinación de actividades

regionales, junto con demoras en la aprobación de los presupuestos para la propugnación y las dificultades para acceder a los fondos debido a la burocracia en las organizaciones anfitrionas, y (c) fondos limitados y desembolsos retrasados para las agencias líderes nacionales.

17. Más Allá del 2015 regularmente produjo monitoreos y reportes públicos sobre su financiamiento. Sin embargo, unas actualizaciones más regulares y digeribles hubieran sido bienvenidas para identificar y compartir las buenas prácticas. Más Allá del 2015 careció de un mecanismo integral para el monitoreo y evaluación de la implementación de las actividades y el uso de fondos por las agencias líderes nacionales y los beneficiarios que trabajaron en la iniciativa “De la Política a la Acción”.

Capítulo 4

Las amenazas al legado de Mas Allá del 2015 y qué sucede a continuación



18. La Estrategia de Salida de Más Allá del 2015 es un muy buen documento sobre los aspectos prácticos del cierre.

19. El alto número de puntos de vista profundamente críticos y amplios sobre el compromiso de la sociedad civil con la ONU indica que el Comité Ejecutivo podría haber conducido la fase de cierre de una forma diferente y mejor. El Comité debió haber establecido una fuerza para identificar escenarios e hitos críticos para consolidar el legado de la campaña y para elaborar una breves directrices para que los miembros ayudaran a maximizar esos hitos. Un grupo de reflexión sobre las perspectivas de una potencial campaña sucesora podría haberse auto organizado por los miembros. En una campaña que fue establecida en 2010 hubo tiempo para prever y planificar. Es altamente recomendado que el Comité concentre todos los esfuerzos posibles hasta la clausura de la campaña (marzo 2016) con el objetivo de: (1) consolidar fuertemente el legado de la campaña e (2) identificar directrices para que las organizaciones miembro contribuyan en dicha consolidación. Todos los miembros están fuertemente animados a apoyar esta tarea, así como participar en las discusiones prospectivas sobre una posible campaña sucesora.

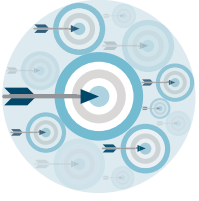
20. Dos grandes amenazas podrían comprometer el legado de Más Allá del 2015: (1) una implementación nacional fragmentada de la Agenda 2030, y (2) la pérdida de una estructura para la colaboración y coordinación eficientes.

**Cabe señalar que varios co-presidentes y iteraciones del Comité ejecutivo se sucedieron al largo de la vida de la campaña, con niveles de rendimiento variables según los individuos que asumieron estos roles.*



Foto de Nguyen, N. 24 de Septiembre del 2015.

La Secretaria Ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y Caribe [CEPAL] anima un evento de alto nivel de Más Allá del 2015 en la ONU [Nueva York], en Septiembre del 2015. El evento reunió a representantes gubernamentales y OSCs miembro de Más Allá del 2015.



EFECTIVIDAD E IMPACTO EN EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DE MÁS ALLÁ DEL 2015

CAPÍTULO 1

P1. ¿Fueron alcanzados los objetivos de la campaña?

Más Allá del 2015 es una campaña mundial de la sociedad civil sustentada en el principio de colaboración entre Organizaciones Sociales Civiles (OSCs) del norte y sur globales, que ha abogado por un marco fuerte y legítimo como sucesor de los Objetivos del Milenio para el Desarrollo (OMD). La campaña, creada en 2010, convocó **más de 1500 OSCs de 142 países** en torno a dos metas: 1. La adopción de un marco global, comprehensivo y transversal para suceder los OMD, que refleje las posturas políticas de Más Allá del 2015; y 2. Un proceso de desarrollo del marco que fuera participativo, incluyente y que respondiera a las voces de aquellos directamente afectados por la pobreza y la injusticia.

A través de todos los grupos objetivos de esta revisión final la respuesta es unánime: **sí, la campaña ha alcanzado completamente sus metas**. Los miembros de la campaña y la Secretaría, así como también el personal de las Naciones Unidas, los Estados Miembro y colegas de la sociedad civil externa, evocan las siguientes razones para justificar este juicio positivo:

1. Visión

- ⊗ Más Allá del 2015 contribuyó a asegurar un proceso liderado por las Naciones Unidas, más que un proceso liderado por otras organizaciones multilaterales o de nivel nacional.
- ⊗ Más Allá del 2015 fue un impulsor fuerte, honesto y temprano para la convergencia del sendero del desarrollo y el del desarrollo sostenible y ofreció una plataforma operativa para que OSCs de ambos senderos hicieran lo mismo.
- ⊗ Más Allá del 2015 fue eficiente en asegurar un marco Post-2015 que respondiera a los asuntos de aquellos afectados por la pobreza y la injusticia, y en transformar el enunciado “que nadie se quede atrás” en la consigna de la Agenda 2030.

2. Proceso

- ⊗ Más Allá del 2015 fue decisivo en ejercer presión para la implementación de un proceso transparente, participativo e incluyente en las Naciones Unidas, dando espacio para el compromiso de la sociedad civil y el diálogo con los gobiernos. Muchos de los miembros de Más Allá del 2015 fueron invitados por sus gobiernos a ser parte de las delegaciones oficiales en las sesiones de negociación y/o en la Cumbre de la ONU.
- ⊗ Más Allá del 2015 fue de gran influencia para ayudar al sistema de las Naciones Unidas a comprometer a las partes interesadas y a la sociedad civil, más allá de los Grupos Principales de las Naciones Unidas, ampliando el ámbito de las OSCs que participan del proceso Post-2015, y en alcanzar un gran balance geográfico norte/sur.
- ⊗ Más Allá del 2015 se valió de las redes sociales y de herramientas de comunicación incluyentes para dar alcance, aunque hay distintos puntos de vista respecto del uso de Twitter. Aquellos que tuvieron acceso directo a las sesiones de negociación intergubernamentales en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York, pudieron percibir el impacto considerable de los tweets de Más Allá del 2015 en la sala de negociación. Otros piensan que la campaña pudo haber dado un mejor uso a las redes sociales.

3. Política

- ⊙ Más Allá del 2015 se destacó en canalizar, en el momento oportuno, aportes estructurados y sustantivos de las OSCs hacia los procesos intergubernamentales, elaborados en base a enfoques transparentes y colaborativos.
- ⊙ Más Allá del 2015 ayudó a sus miembros a entender su contribución como una oportunidad para cambiar el mundo y no sólo “su mundo”.
- ⊙ Más Allá del 2015 facilitó una gran apropiación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible por parte de las OSCs, dándole relevancia y fortaleciendo el conocimiento técnico en el proceso intergubernamental entre los miembros de la campaña.

P2. ¿Fue efectivo el enfoque de intervención de la campaña para alcanzar sus objetivos?

Entre todos los grupos objetivo de esta revisión final, hay un alto grado de satisfacción con la efectividad de los enfoques de intervención y herramientas de la campaña.



Fortalezas identificadas, distinguiendo entre enfoques generales (a., b., c.) y mecanismos específicos o herramientas (puntos):

a. Impulsión de una masa crítica de organizaciones del norte y sur globales en torno a una variedad de tópicos, permitiendo una diversidad de puntos de vista.

- ⊙ Comprensión de los principales preocupaciones y requerimientos de la sociedad civil, por el Sistema de las Naciones Unidas y los Estados Miembro, gracias a los documentos sobre las políticas de Más Allá del 2015.
- ⊙ Compilación de listas de organizaciones miembro respaldando los documentos sobre las políticas.
- ⊙ Inclusión de explicaciones explícitas sobre los diferentes puntos de vista dentro de la campaña respecto de determinados tópicos.
- ⊙ Elaboración de documentos sobre las políticas, y teleconferencias.

Es interesante destacar que los Estados Miembro mencionaron que “nunca hemos tenido claridad sobre quién estaba efectivamente detrás de las posturas. Cuando hicieron notar el alto número de organizaciones signatarias, ¿quién estaba en realidad ahí? Más importante, ¿quién faltaba? ¿Quién decidió no firmar?”. La autora nota la desconexión entre esta percepción de los Estados Miembro y el hecho de que los documentos sobre políticas de Más Allá del 2015 incluían las listas de signatarios. Probablemente, esta desconexión está relacionada con las debilidades de la campaña en el ámbito la comunicación externa.

b. Posicionamiento de una campaña con líneas, principios y valores de propugnación claros, en un proceso altamente político.

⊙ La identificación de cuatro fundamentos conceptuales para el marco Post-2015 a través el ejercicio “¿Cuál es la Visión, Propósito, Principios y Criterios? (VPVC)” es visto como un proceso largo, pero de mucha ayuda. Permitió a la campaña ganar legitimidad, encuadrar una visión común y consolidar su habilidad para operar como un todo, sentado las bases para futuras posturas de propugnación, incluyendo para el informe del Panel de Alto Nivel de Personas Eminentes en el proceso Post-2015 y las subsiguientes negociaciones intergubernamentales. Algunos miembros y la Secretaría de Más Allá de 2015 comparten la visión de que el ejercicio de VPVC no fue de particular valor para la región europea, la cual necesita moverse ágilmente y en conexión con el trabajo de las instituciones de la Unión Europea.

⊙ Hacer el paso estratégico en 2015 de políticas a acción (“**Policy to Action**”), usando el “**Kit de herramientas - De la política a la acción**”. Todas la voces a través de la campaña están orgullosas de este paso. Por ejemplo, el informe final sobre la coordinación regional de Más Allá del 2015 en América Latina dice “esta re calibración (...) fue bienvenida por las Agencias Líderes, ya que ella enfatiza la importancia del nivel nacional y (...) la propugnación en implementación podría significar resultados más concretos (...), para promover la implementación”. En la misma línea, el informe final de Asia indica que “fue realmente útil ofrecer una guía paso a paso para el compromiso y facilitó el proceso de recolección de las opiniones de la sociedad civil sobre la implementación de los ODS (...) que podría ser compartido con los gobiernos, los medios y otras partes interesadas,” aunque “tomó un largo tiempo para ser revisado y podría haber sido más simple”.

⊙ Los documentos “**Señales de Alerta**” de Más Allá del 2015 son percibidos como documentos de propugnación muy eficientes para lograr compromisos con gobiernos, ya que son de más fácil lectura que otros materiales similares.

⊙ El informe final de la Iniciativa “**Estados en Foco**” contiene detallados hallazgos sobre cómo las organizaciones de Más Allá del 2015 implementaron el cambio “de la política a la acción”.

c. Elaboración de posturas de propugnación sustantivas, relevantes y oportunas durante el proceso intergubernamental.

“**Evolucionar con el proceso y reaccionar directamente a los últimos documentos de negociación, en vez de restablecer los principios rectores a lo largo del camino**” es identificado por los Estados Miembro como una fortaleza.

- ◉ Algunos miembros indicaron *“las modalidades consultivas evolucionaron y nos hemos vuelto muy eficientes en propugnación, pero no era el caso al principio”*.
- ◉ Dirigir los esfuerzos de propugnación hacia los delegados y los encargados de la toma de decisiones de los países en vías de desarrollo es visto como una luz positiva por los oficiales de las Naciones Unidas y los Estados Miembro.
- ◉ Establecer procesos de elaboración transparentes, con cronogramas establecidos, y comunicarlos desde el inicio.
- ◉ Usar Google Docs como la principal herramienta para la elaboración conjunta de documentos, así como llamados a conferencia.
- ◉ Trabajar en Equipos de Trabajo permitió a los miembros conectarse en algunos de los temas más especializados.

Los miembros de **Más allá de 2015** y la Secretaría consideraron que los tres puntos antedichos han pagado altos costos en términos de transparencia, buen gobierno, confianza interna, coordinación y trabajo conjunto.

Elementos positivos adicionales:

- ◉ Poder ver debates en tiempo real y darle a los miembros la oportunidad de resolver asuntos directamente entre ellos.
- ◉ Introducir un Equipo de Trabajo de rápida respuesta para coordinar la reacción de la campaña durante las últimas fases del proceso intergubernamental. Mientras algunas voces indican que eso hace más evidente la disparidad de capacidades y disponibilidad de tiempo de los miembros, otros destacan que *“fue usado sólo al final, cuando enfrentamos un alto riesgo de perder todo el trabajo que habíamos llevado a cabo en los años previos si no podíamos garantizar una reacción oportuna”*.
- ◉ Contar con una Directora de Propugnación en Nueva York. La estructura del equipo de trabajo de la Secretaría contó con este puesto desde 2013, aunque es notorio que la amplia mayoría de los entrevistados a lo largo de todos los grupos objetivo de este informe – incluidos los miembros de la campaña – no estaban enterados de esto. La opinión unánime expresada es que la oficial que ocupó ese cargo desde 2014 hizo rápidamente una diferencia significativa en el pensamiento estratégico y en las acciones para incrementar el impacto de la campaña, así como también a través del diálogo con representantes de la ONU, de OSCs y de partes interesadas externas.

Cita ilustrativa de un Estado Miembro: *“Contar con una persona bien informada, confiable y articulada como ella en Nueva York, fue una de las mejores cosas que la campaña hizo”*. Un empleado de la ONU destacó sus habilidades analíticas y estratégicas y su rápidas reacciones. Algunas voces lamentan que el cargo no haya sido posteriormente apoyado con más personal de Nueva York, a pesar

de tener una Consultora de Apoyo desde enero hasta septiembre de 2015. Una revisión de los fondos mostró que pocas organizaciones se movilizaron para proveer recursos para este cargo cuando la campaña no tenía todavía financiamiento principal gubernamental.

Para más detalles sobre las posturas políticas clave y los documentos de propugnación de la campaña, la autora recomienda la lectura de *“Revisión de las posiciones de propugnación de Más Allá del 2015 y del documento final sobre la agenda post-2015”*, un documento preparado por la Directora de Propugnación en agosto 2015.

d. Identificación de la necesidad estratégica de operar en sincronía en tres niveles: internacional, regional y nacional.

- ◉ Alcanzar el nivel nacional *“para pivotar entre ONGs nacionales y los desarrollos de los procesos intergubernamentales”* es aplaudido por los funcionarios de la ONU y los Estados Miembro.
- ◉ Contratar coordinadores regionales, líderes de agencias nacionales y puntos focales, así como también colaborar o establecer plataformas de coordinación nacional para los ONGs es apreciado por los miembros.
- ◉ Proveer material de amplio alcance para la propugnación regional y nacional en tres idiomas es una práctica destacada por la Secretaría.
- ◉ Operar en el espíritu de una campaña “descentralizada”, manteniendo la flexibilidad en los niveles nacional y regional de adaptar el material, es destacado por Más Allá del 2015 como un todo.
- ◉ Una revisión del informe *“Actividades de influencia nacional realizadas por las agencias líderes de Más Allá del 2015 en 2014 y 2015”* mostró las diferentes actividades y formatos usados a nivel regional y nacional:

-Reuniones de los núcleos nacionales, eventos de consulta, foros de la sociedad civil, diálogos de la juventud, tribunales para la expresión popular, talleres temáticos;

-Documentos de respaldo que explican el proceso Post-2015, boletines informativos, campañas nacionales, propugnación en las redes sociales, SMS, programas de radio, documentales, paseos en bicicleta para llamar la atención, identificación de los campeones de los ODS, diálogos en los medios y capacitaciones televisadas, Día de la Paz TV, video clips;

-Correspondencia y encuentros con miembros del gobierno y el parlamento, así como también con candidatos a la presidencia federal, gobernador del estado, alcalde y parlamento.

Ver **P8** y **P9** más abajo para más información sobre el trabajo de Más Allá del 2015 a nivel internacional, regional y nacional.

Debilidades en el enfoque de intervención de la campaña:



a. Predominancia del idioma inglés

⦿ Sobrellevar la predominancia del idioma inglés durante el proceso intergubernamental complicó las actividades de propugnación de la campaña y su funcionamiento general a nivel regional y nacional.

⦿ La **autoevaluación crítica del Comité Ejecutivo** indicó “el lenguaje fue en ocasiones una barrera para el entendimiento y la participación”. La región de Latinoamérica destaca particularmente el impacto de la barrera del lenguaje en el ámbito global. El Informe del Proceso de Cierre para el Pacífico identifica la falta de traducción de los recursos de Más Allá del 2015 a la lengua local Pasifika como una carencia. En África, se estima que el trabajo de movilización y compromiso de países francófonos ha sido pobre.

⦿ La Secretaría se comprometió a superar esta dificultad produciendo material de comunicación y propugnación en tres idiomas (inglés, francés y español).

La autora percibe que la barrera del lenguaje podrá volverse más crítica en la medida que la implementación de la Agenda 2030 se desplace a tareas relativas al incremento de la concienciación, adaptación a los contextos nacionales y asociaciones de colaboración. La autora coincide con los miembros y la Secretaría en destacar la necesidad de futuras campañas para desarrollar estrategias de recaudación de fondos con presupuestos sólidos y provisiones de contingencia para traducciones.

b. Falta de cara a cara

⦿ La **autoevaluación crítica del Comité Ejecutivo** señaló: “las reuniones cara a cara fueron de mucha ayuda; más de ellas hubieran sido apreciadas”. Conclusiones similares pueden desprenderse en el ámbito de la coordinación regional.

⦿ Para futuras campañas, el escenario ideal expresado por la mayoría de los miembros es una combinación de trabajo virtual diario y reuniones cara a cara para hitos específicos, de acuerdo con los planes estratégicos de cada organización y sus programas de trabajo.

Como una reflexión personal, la autora llama la atención sobre el hecho de que la organización de reuniones cara a cara puede resultar bastante demandante en términos de tiempo y recursos. Las herramientas online, regularmente empleadas por Más Allá del 2015 (por ejemplo, Google docs, webinars) y tele/video conferencias (como Skype, Webex, Go to Meeting, teleconferencia tradicional) están disponibles a un costo razonable y pueden ser muy eficientes para el trabajo diario en cualquier colaboración.

La inversión inicial en estas herramientas y la curva de aprendizaje de los individuos que las emplean puede también ser visto como una ventaja para las organizaciones y personas que deciden incorporarlas en sus culturas de trabajo.

c. Adaptación limitada de los enfoques de intervención y las herramientas

⦿ Algunas opiniones indicaron que, si bien las herramientas disponibles eran útiles, “su potencial no fue llevado al máximo porque no se había hecho el esfuerzo suficiente en llevarlas al contexto local”.

La autora cree que, en el caso de campañas descentralizadas que operan a nivel regional y nacional, los encargados de las coordinaciones regionales y nacionales deberían ser responsables de la adaptación de los enfoques de intervención y las herramientas.

d. Carencia de un marco estructurado para la fertilización cruzada a través de las regiones.

⦿ En el Sondeo Final de Evaluación de Más Allá del 2015, la colaboración y la fertilización cruzada entre regiones puntuaron, respectivamente, 6.14/10, 5.71/10 y 5/10 entre los entrevistados en inglés, francés y español.

Esto lleva a la evidente recomendación de que es necesario que futuras campañas aseguren la colaboración y la fertilización cruzada entre regiones. Un pensamiento agudo, gestiones, herramientas y presupuesto adecuados son elementos imprescindibles. **Ver P8 y P11.**

e. Comunicación externa deficiente

⦿ Los miembros y la Secretaría comparten la visión de que Más Allá del 2015 mejoró su comunicación interna en la medida que avanzó, como parte de un proceso natural de “aprender haciendo”, pero podrían haberse empleado unos formatos adaptados a la medida. Muchos opinan que la campaña fue pobre en cuanto a comunicación externa.

Recomendaciones del Comité Ejecutivo y de la Secretaría de Más Allá del 2015 para futuras campañas: i) **destinar fondos específicos y suficientes para comunicaciones desde una etapa temprana, para asegurar un oficial de comunicaciones de tiempo completo en la Secretaría y un apoyo externo especializado, de acuerdo a las necesidades;** ii) adaptar los modos de comunicación (por ejemplo, comunicar los procesos de decisión y el trabajo de las estructuras de coordinación de manera diferente al trabajo regional y nacional).

f. Dicotomía entre una campaña de propugnación y una de movilización

⦿ Este asunto todavía es mencionado por algunos miembros de distintas áreas geográficas y proveniencias, a pesar de haber sido ampliamente discutido por el Comité Ejecutivo, particularmente en relación con el compromiso de Más Allá del 2015 y con la diferenciación con Action/2015.

⦿ En marzo de 2014, el informe “*Más Allá del 2015 – Alcances de movilización pública Post-2015*” fue solicitado por el Comité Ejecutivo y elaborado sobre la base de entrevistas con miembros y OSCs colegas. La recomendación principal fue que el rol clave que Más Allá del 2015 debía ocupar era el de apoyar la difusión de políticas y mensajes de propugnación. Dicha recomendación fue adoptada con ciertas salvedades: no es el mandato de Más Allá del 2015 dedicarse a la movilización pública; muchos, tanto en el norte como en el sur, consideraron que Más Allá del 2015 debería jugar un papel en los contenidos de las políticas y propugnaciones y que poner demasiada atención en tener un rol activo en una campaña compleja podría hacer que se desviara el foco de las prioridades principales.

La autora reflexiona que se advierten puntos de vista confusos sobre la noción de política y de propugnación entre los miembros de la campaña y esta situación podría dificultar la tarea determinar el ámbito de futuras campañas. ¿Es inevitable? ¿Estaremos enfrentando un problema generacional entre los activistas de la sociedad civil? ¿O todo tiene relación con las comunicaciones? Estas son importantes preguntas para futuras campañas.

Vale la pena poner de relieve la siguiente recomendación, contenida en el documento antes mencionado “*Más Allá del 2015 – Alcances de movilización pública de Post-2015*”: Más Allá del 2015 debería ser claro en explicar qué significa su trabajo en políticas y propugnación. Todas las ONG del norte entrevistadas fueron claras en señalar que el rol de Más Allá del 2015 era “*influnciar el proceso político comprometiéndose con las Naciones Unidas; y ejercer presión sobre los gestores políticos a través de la propugnación en vez que a través de comunicación y campañas*”.

P3. ¿Cuán efectivo fue el “movimiento de tenazas”?

De acuerdo con Wikipedia, “*El movimiento de tenazas, o doble envoltura, es una maniobra militar en la cual las fuerzas atacan simultáneamente ambos flancos de una formación enemiga. El nombre proviene de visualizar la acción como las fuerzas atacantes divididas “pellizcando” al enemigo.*”

La Secretaría, el Comité Ejecutivo, los coordinadores regionales y las agencias líderes nacionales destacan que

operar a nivel global con la ambición de generar impacto sobre el proceso intergubernamental requiere un manejo cuidadoso de las distancias que existen entre los representantes gubernamentales ante las Naciones Unidas en Nueva York y los que trabajan en sus departamentos en la capital.

Fortalezas del uso del “movimiento de tenazas”:

⦿ Ha sido una herramienta efectiva para enfrentar la separación antes mencionada, particularmente en un ambiente cambiando rápido.

⦿ Ha permitido una propugnación efectiva en Nueva York y en las capitales, usando los mismos mensajes, dando también a los colegas regionales y nacional una flexibilidad para adaptar esos mensajes.

⦿ Los esfuerzos realizados por tener un mayor alcance, “*un ir y venir entre las ONG nacionales y los desarrollos de las negociaciones*” – según el personal de la ONU y los Estados Miembro.

Debilidades del “movimiento de tenazas”:

⦿ Un mapeo político más sólido podría haber ayudado a identificar dónde concentrar los esfuerzos (Nueva York v/s la capital), respecto de ciertos temas.

⦿ El uso del término técnico “movimiento de tenazas”, en referencia a una estrategia de propugnación bastante común, generaba confusión y requería mucha explicación.

La autora concuerda con la idea de que un mapeo político sólido resulta indispensable para cualquier trabajo de propugnación. Sin embargo, cabe preguntarse cómo un mapeo político de mediano-largo plazo podría haber sido útil para el “movimiento de tenazas” y durante este proceso intergubernamental Post-2015, ya que este proceso fue bastante fluido en comparación con otras negociaciones intergubernamentales basadas en décadas de conversaciones (por ejemplo, las negociaciones sobre el cambio climático).

La mayoría de los miembros de Más Allá del 2015 piensan que el “movimiento de tenazas” puede ser útil en momentos específicos de futuras campañas (por ejemplo, las reuniones del Foro Político de Alto Nivel, y las presentaciones de informes nacionales a nivel global).

P4. ¿Cuál fue el impacto de la campaña en la sociedad civil, en sus formas de trabajar e involucrarse con las Naciones Unidas?



Fortalezas:

- ◉ Movilizar, empoderar y mejorar la capacidad de las OSCs nacionales de comprometerse en procesos intergubernamentales complejos y de contribuir decisivamente al establecimiento de estructuras relevantes.
- ◉ Ofrecer a organizaciones del norte y sur globales, con distintos mandatos, un espacio de aprendizaje mutual y trabajo conjunto.
- ◉ Ofrecer una plataforma para el diálogo con los Estados Miembro y el Sistema de las Naciones Unidas.
- ◉ Traer nuevas voces y experiencias al proceso intergubernamental, en particular desde el sur global, respetando las modalidades establecidas para el compromiso con las Naciones Unidas.
- ◉ Sobreponerse a la fragmentación de la sociedad civil en el seguimiento de Río+20 y proveer una plataforma para el compromiso de las OSCs que tradicionalmente no se han comprometido con la vía del desarrollo sostenible.
- ◉ Maximizar el mandato de las Naciones Unidas por el compromiso de otras partes interesadas que derivaron de Río+20.
- ◉ Contribuir a incrementar la responsabilidad del Sistema de los Grupos Principales y Partes Interesadas de las Naciones Unidas.
- ◉ Recolectar visiones y generar acuerdos entre los votantes en el ámbito de Post-2015.
- ◉ Crear o estimular las capacidades de las OSCs de adoptar nuevas herramientas de trabajo para colaboración virtual y remota.

“La plataforma para el compromiso ofrecida por los Grupos Principales de las Naciones Unidas en las etapas tempranas de los procesos de seguimiento Río+20 fue saturada por los actores del desarrollo sostenible de Río+20, y no se acomodaba suficientemente rápido a las exigencias de la convergencia entre desarrollo y desarrollo sostenible en el proceso Post-2015” (miembro de Más Allá del 2015).

“Hemos visto Más Allá del 2015 como una importante herramienta para ayudar al Grupo Principal de las ONG evolucionar” (agente externo de la sociedad civil).

“Con los Grupos Principales teniendo un bajo desempeño en los meses que siguieron después de Río+20 y no ofreciendo propuestas concretas, Más Allá del 2015 ha ayudado a convencer al Sistema de las Naciones Unidas de la capacidad que tiene la sociedad civil para auto-organizarse” (empleado de las Naciones Unidas).

“La interacción entre Más Allá del 2015 y los Grupos Principales nos ha ayudado a volver operativo el mandato de abrir el sistema hacia otras partes interesadas que vinieron de Río+20. También contribuyó a que la práctica de los Grupos Principales sea más abierta y responsable y menos dominada por las ONG del norte” (empleado de las Naciones Unidas).

“Contar con una campaña más amplia para complementar las iniciativas existentes en la sociedad civil ayudó a romper los silos” (empleado de las Naciones Unidas).

“Más Allá del 2015 nos permitió conocer la visión de las ONG del sur global – y ver al sur en las salas de negociación. Esta fue una muy buena contribución para sobrellevar el dominio que las ONG del norte tenían, que ha sido un defecto en el compromiso de la sociedad civil en las Naciones Unidas” (representante de un Estado Miembro).

“El valor añadido de Más Allá del 2015 es que se presentaron posturas que ya estaban aceptadas entre distintos electores. No fue sólo la visión parcial de un electorado en particular, lo cual usualmente se percibe como sesgado. Esto le significó más credibilidad a la campaña” (representante de un Estado Miembro).



Debilidades y preguntas abiertas:

a. Dominación inicial por las ONG del norte, en particular del Reino Unido

Este punto es destacado por Más Allá del 2015 y también por el personal de las Naciones Unidas. La autora pretende llamar la atención sobre el alto riesgo de caer en un “sesgo norteño” en las futuras campañas globales, así como también en las discusiones generales de asociaciones de colaboración para la implementación. La experiencia de Más Allá del 2015 – y la del proceso intergubernamental de Post-2015 – ofrece muy valiosas lecciones sobre la necesidad de alejarse de las dinámicas de la dicotomía “donante-beneficiario”. Las lecciones de Más Allá del 2015 pueden inspirar a las asociaciones de colaboración y ayudar el trabajo de implementación, monitoreo, responsabilidad y evaluación de la Agenda 2030 más allá de todos nosotros.

Citas ilustrativas de los funcionarios de las Naciones Unidas:

“La campaña comenzó claramente dirigida por el norte, particularmente por el Reino Unido. Con el paso del tiempo, supo responder a una naturaleza realmente global y al objetivo de comprometerse con ONG del sur global. Su evolución en este sentido fue notable y merece admiración. Sin embargo, para cualquier campaña futura es esencial que el sur esté fuertemente involucrado desde la conceptualización. No es posible que sean unos pocos actores del norte si realmente queremos una implementación universal de esta agenda universal. Podría tomar más tiempo en conceptualizarse y lanzarse, pero ese tiempo debe ser invertido”.

“La omnipresencia de las ONG del Reino Unido no ofreció garantías de que sería una verdadera campaña global. ¿Es que iba a tratarse de negocios, como es de costumbre en el Reino Unido?”

El **encuesta final de evaluación** contenía la pregunta “¿Cómo mantener el principio de liderazgo compartido entre norte y sur en una potencial futura campaña?”. El 73% de las respuestas en inglés y el 83% de las en francés y español hicieron notar que era muy importante priorizar “un financiamiento que apoye el compromiso nacional del sur a nivel nacional”.

Otras preguntas más estructurales parecen ser de menor importancia para los miembros: por ejemplo tener la Secretaría albergada en el sur global, tener un agente fiscal del sur o tener cuotas para asegurar la participación del sur (aunque el 67% de las respuestas en español consideraron esto una alta prioridad), todas fueron consideradas de menor importancia que el tema del financiamiento. Será importante para las organizaciones que estén programando campañas en el futuro entender este punto. Existe la tentación de pensar que el hecho de tener un agente fiscal proveniente del sur o la Secretaría basada en el sur son elementos cruciales, pero las evidencias de este cuestionario sugieren que no es así.

b. Falta de identidad clara o de sinergia de cara a otras campañas existentes

En la Reunión de Evaluación Participativa en septiembre de 2015 (con los miembros de Más Allá del 2015, la Secretaría, los coordinadores regionales y las agencias líderes nacionales), los participantes destacaron que la campaña debería haber sido mejor en conseguir sinergias estratégicas con campañas globales existentes desde una etapa temprana, particularmente con Global Call to Action Against Poverty (GCAP) (Llamado Global a la Acción Contra la Pobreza) y con Action/2015.

La autora de este informe se pregunta si estos comentarios deberían entenderse en relación con la ampliamente percibida falta de liderazgo en el Comité Ejecutivo de Más Allá del 2015. Para más detalles, referirse a la **P13**. Aunque, al mismo tiempo, los miembros destacan el significativo tiempo y esfuerzo

dedicados a esos objetivos al inicio de la campaña. Los miembros del Consejo Ejecutivo creen que, en un cierto punto, las discusiones llegaban a un punto muerto y que Más Allá del 2015 necesitaba seguir adelante para evitar perder sitio e impacto y para poder responder a las prioridades de sus organizaciones participantes.

“En las etapas iniciales, la eficiencia de la campaña estaba seriamente limitada por las continuas controversias respecto de la identidad, ¿Es Más Allá del 2015 o es Global Call to Action Against Poverty (GCAP)?” (un miembro de Más Allá del 2015).

“Al principio, Más Allá del 2015 era deficiente en comprometer y establecer un diálogo franco con otras iniciativas contemporáneas, como Global Call to Action Against Poverty (GCAP). Para nosotros, se veía como si estuvieran tratando de recrear lo que GCAP estaba haciendo” (funcionario de las Naciones Unidas).

c. Perpetuación de procesos multilaterales ineficientes

Algunos miembros de la campaña enfrentaron la disyuntiva de comprometerse en un proceso multilateral liderado por las Naciones Unidas. El debate fue particularmente intenso en América Latina. En la reunión de Evaluación Participativa en septiembre de 2015, los participantes destacaron los beneficios de Más Allá del 2015 en este sentido, en “sobrellevar el escepticismo predominante en torno a los procesos intergubernamentales globales de las Naciones Unidas” y “ayudar a las organizaciones a identificar cómo el proceso global podría impactar localmente y cómo comprometerse en él podría facilitar su misión”. La autora de este informe pone de relieve el interesante vínculo con la dicotomía entre una campaña de propugnación y una de movilización. (Ver **P2**).

“Nos complicamos con la interrogante de si debiéramos comprometernos con las instituciones y el enfoque multilateral que ha estado perpetuando e incentivando realidades perversas en la lucha contra la pobreza y la exclusión social” (miembro de Más Allá del 2015).

“Algunos delegados de Estados Miembro y representantes de la sociedad civil inicialmente se acercaron al proceso intergubernamental de Post-2015 con la tradicional idea preconcebida de que había dos campos de batalla en los que se oponían las ONG con los gobiernos. La práctica de los últimos años está demostrando que ya no es esa la realidad en las Naciones Unidas. Además, todos nosotros sabemos que el desarrollo sostenible requiere de colaboración entre las partes interesadas. Todos somos partes interesadas en el mismo barco y será esencial para la implementación de la Agenda que todos continuemos viendo las cosas de esta forma y comportándonos en consecuencia. Más Allá del 2015 ha sido un actor muy importante en el cambio de mentalidad en nosotros, los Estados Miembro, y también en la sociedad civil” (representante de un Estado Miembro).

d. Falta de evaluación de cuando la introducción de nuevos rostros a las negociaciones intergubernamentales resultaría en detrimento del proceso de lobby

“Mi consejo para futuras campañas sería que no tengan temor de dar prioridad a ciertos individuos durante los momentos de negociación. Esto es verdadera política y si tienes individuos con habilidades para el lobby y atractivo, úsalos. Básicamente, no arriesgues tus resultados por tus principios” (Estado Miembro).

Un número importante de representantes de la sociedad civil externos a Más Allá del 2015 consideran que, a veces, la introducción de nuevas voces fue perjudicial para los debates fundamentales y para maniobrar en los procesos intergubernamentales. La autora de este informe nota que unas interesantes palabras de precaución sobre este punto fueron incluidas en la **evaluación de mediano plazo de la campaña** en febrero de 2014. Los miembros de la campaña y la Secretaría destacan que, políticamente hablando, fue muy importante para demostrar la diversidad inherente a la campaña. Adicionalmente, en la opinión de la Secretaría, las ocasiones durante las cuales el proceso intergubernamental oficial alentó debates sustantivos con los representantes de la sociedad civil fueron tan pocas que no hubo en realidad ningún inconveniente. Muchos miembros remarcaron que el hecho de permitir a los colegas comprometerse directamente en el proceso de Nueva York los empoderó y les abrió puertas luego de retornar a casa, con respecto a sus gobiernos y sus pares de la sociedad civil.

Muchas opiniones dentro de Más Allá del 2015 argumentan que la campaña pudo haberse beneficiado de haber tenido más colegas con habilidades “profesionales” de propugnación y lobby operando en estos tres niveles: global, regional y nacional. Algunas voces observan recurrentemente que Más Allá del 2015 no realizó realmente lobby en las salas de negociación, debido a una carencia de poder humano (cantidad) y capacidad limitada (las habilidades promedio de las personas presentes en la sala).

“Las Naciones Unidas es un espacio para los símbolos, entonces era esencial hacer visible la diversidad tan inherente a la campaña” (Secretaría).

“Todos estamos profundamente de acuerdo en la necesidad de comprometernos y de ofrecer la oportunidad de hablar a nuevas voces, en particular del sur global, pero es igualmente esencial que estemos eligiendo el perfil y las habilidades adecuadas para cada tipo de evento” (representante de la sociedad civil externo a la campaña).

La autora del informe destaca que alguno de las inminentes discusiones de seguimiento en las Naciones Unidas en los próximos 12 meses harán un llamado a los representantes de la sociedad civil con sólidas habilidades y experiencia en propugnación y lobby. Un ejemplo es el reciente retiro de los Estados Miembros para discutir la operatividad del Foro Político de Alto Nivel que fue organizado por el

Presidente de ECOSOC en Nueva York y para el cual la Directora de Propugnación de Más Allá del 2015 había sido elegido para participar como uno de los tres participantes de la sociedad civil.

El anticipado trabajo de corto, mediano y largo plazo en las áreas de asociaciones de colaboración, implementación, monitoreo, responsabilidad y revisión de la Agenda 2030 durante los próximos años ofrecerá una variedad de lugares y momentos. Algunos requerirán de sólidas competencias en propugnación y lobby. Otras requerirán abrirse a voces de las bases. Lo que parece claro es que la sociedad civil deberá valorar cuidadosamente las habilidades requeridas para maximizar cada oportunidad.

e. Falta de clarificación, a nivel global, de la relación de la campaña con el Sistema de los Grupos Principales y Partes Interesadas de las Naciones Unidas

Esto ha sido fuertemente destacado por los funcionarios de las Naciones Unidas, así como también por los representantes de la sociedad civil externos a Más Allá del 2015 y por algunos Estados Miembro. Algunos miembros de la campaña también comentaron este asunto.

En este punto, la autora recuerda que la campaña contó con un “Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas” en Nueva York y se pregunta si su desempeño fue suficiente en este sentido. Volviendo un poco atrás, también opina que la sociedad civil tuvo suficiente espacio para participar a las discusiones intergubernamentales post-2015, pero que esas prácticas no han sido capaces de referirse a la cuestión crucial de las gestiones institucionales requeridos para la coexistencia e interacción entre Más Allá del 2015 de un lado, y el Sistema de los Grupos Principales y Otras Partes Interesadas de las Naciones Unidas, las campañas de la sociedad civil y las coaliciones de múltiples partes interesadas, de otro lado.

La autora cree que esta cuestión crucial debe ser urgentemente abordada y resulta directamente por los colegas que operan en las campañas, coaliciones y Grupos Principales de las Naciones Unidas, para prevenir dificultar las posibilidades de compromiso con las Naciones Unidas a nivel global. De igual importancia es la necesidad de abordar este asunto desde la amplia perspectiva de las discusiones en desarrollo, apuntando hacia mecanismos de coordinación estratégica de largo plazo y auto-organizados de los Grupos Principales y Otras Partes Interesadas de las Naciones Unidas, para un compromiso estratégico sostenido con las Naciones Unidas.

Citas ilustrativas de parte de los funcionarios de las Naciones Unidas: *“Resultaba muy complejo separar la identidad de Más Allá del 2015 y el Grupo Principal de ONGs. No podíamos entender por qué una campaña de ONGs no podía trabajar con el Grupo Principal de ONGs. Para nosotros resultaba muy frustrante y percibíamos que eso perjudicaba el compromiso de todo en el proceso”.*

“La pregunta sobre cómo las campañas y coaliciones trabajan en sinergia y complementariedad con los Grupos Principales y Partes Interesadas ha quedado claramente abierta. Si no es abordada correctamente y pronto por los representantes de la sociedad civil, habrá un regreso a la fragmentación y la ineficiencia”.

Citas de miembros de Más Allá del 2015:

“Hacia finales de 2012, después de Río+20, los Grupos Principales comenzaron a reconocer la necesidad de adaptar y alcanzar a otras partes interesadas en las discusiones durante el Foro Político de Alto Nivel. En ese momento, Más Allá del 2015 no estaba involucrado en aquellas importantes discusiones. La campaña no estaba enfocada en el (Panel de Alto Nivel de Personas Eminentes en el proceso Post-2015”.

“Vale la pena también destacar la resistencia al inicio de la campaña de no actuar bajo el alero de, por ejemplo, GCAP – algunos de los más conservadores sintieron que Más Allá del 2015 estaba fragmentando a la sociedad civil. Algunos sintieron también que la campaña no estaba haciendo o diciendo nada nuevo, lo cual lleva a la pregunta (...) ¿por qué necesitamos decir todo otra vez? ¿Es porque las antiguas estructuras han fracasado en conseguir los cambios necesarios para el sistema?”.

“Sería importante para cada uno de nosotros mantener un cierto grado de humildad. Muchas personas y organizaciones estaba realizando lluvias de ideas para decidir cómo comprometerse con el proceso Post-2015. Incluso miembros prominentes de Más Allá del 2015 estaban teniendo conversaciones con otros y en otros sitios distintos de Más Allá del 2015. Y eso fue una cosa muy buena, que refleja la variedad y la auto-organización de la sociedad civil y también la flexibilidad que la campaña ofrecía a sus miembros”.

Citas de representantes de la sociedad civil externos a la campaña:

“Al principio, las posturas eran desafortunadamente muy territoriales, también al interior de Más Allá del 2015, lo cual parecía asumir el rol de representar sólo a las Otras Partes Interesadas y no querer discutir colaboración con los Grupos Principales. Para algunos miembros de los Grupos Principales, Más Allá del 2015 estaba pareciendo como contraria a los Grupos Principales y esto nos estaba fragmentándonos de cara a los Estados Miembro”.

“La percepción de que los Grupos Principales estaban en contra de Más Allá del 2015 fue una exageración. Los representantes de los Grupos Principales, con una actitud proactiva, contactaron a algunos de los miembros de Más Allá del 2015 para colaborar en áreas específicas”.

“El sistema de los Grupos Principales de las Naciones Unidas y Otras Partes Interesadas existe en el espacio intergubernamental.

Él es muy importante para el reconocimiento y el compromiso por parte del sistema. Por supuesto que la sociedad civil existe fuera del espacio intergubernamental. Muchos de nosotros trabajamos en organizaciones cuya visión es la de empoderar a la sociedad civil, pero no debemos subestimar cuántas puertas se cerrarían para la sociedad civil si desmanteláramos el sistema de los Grupos Principales y Partes Interesadas”.

Cita de un miembro de las Naciones Unidas: *“Hablando con Más Allá del 2015 teníamos la sensación de satisfacción de que habíamos hablado con toda la sociedad civil, pero esto no es verdad. Ellos parecían tener un cierto monopolio del espacio de la sociedad civil, entonces me preocupa qué pasó con aquellos que no se unieron a Más Allá del 2015”.*

f. Falta de presión y compromiso en Nueva York después de la Cumbre de las Naciones Unidas en septiembre

Esto se presenta como un elemento de gran preocupación, no sólo dentro de Más Allá del 2015 en general y entre los colegas de la sociedad civil externos a la campaña, sino que también por los funcionarios de las Naciones Unidas y los Estados Miembro. La autora de este informe llama la atención sobre la necesidad de leer estas observaciones en conexión con el último capítulo de este documento.

Cita ilustrativa por un miembro de Más Allá del 2015: *“Nosotros mejoramos el sistema. Estoy preocupado por ver que este legado está siendo tirado por la ventana por asuntos de confianza entre las organizaciones de la sociedad civil y porque la campaña no está organizando estructuras para continuar con su legado una vez que haya concluido”.*

Otra cita de un representante de un Estado Miembro: *“Más Allá del 2015 debería haber hecho más esfuerzos por consolidar y dar seguimiento a los nuevos canales para el compromiso de la sociedad civil que ayudaron a abrir. Es confuso ver que todos desaparecieron después de la Cumbre. Invirtieron tanto y luego se van completamente. (...) Si las Naciones Unidas no sigue siendo una plataforma más que para los Estados Miembro, como lo fue durante el proceso intergubernamental, esta Agenda (2030 para el Desarrollo Sostenible) será la primera víctima”.*

La autora subraya nuevamente que las debilidades antes expuestas constituyen importantes preguntas abiertas, que requieren de una amplia discusión entre las campañas de la sociedad civil, los Grupos Principales y Otras Partes Interesadas de las Naciones Unidas. Aunque su complejidad y dificultad es innegable, la autora cree firmemente que postergar las discusiones tendrá consecuencias muy negativas en la habilidad de la sociedad civil para auto-organizarse y comprometerse efectivamente en la implementación, monitoreo, responsabilidad y revisión de la Agenda 2030.

P5. ¿La campaña se vinculó con movimientos sociales?

Respuesta uniforme a través de todos los grupos objetivo: en términos generales, la campaña no se comprometió efectivamente con los movimientos sociales.

Algunas voces llegan al punto de cuestionar si esto hubiese sido del todo posible. *“Las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales son dos bestias diferentes”*. Muchas piensan que futuras campañas necesitan un mayor compromiso con los movimientos sociales para generar legitimidad e impacto. Otros dicen que, en cuanto la campaña era descentralizada al nivel nacional, era hasta ese nivel que había que evaluar la oportunidad y factibilidad.

Por ejemplo, en Asia, las consultas nacionales implicaron a los movimientos sociales y en el Pacífico fueron desarrolladas sobre los derechos de las personas indígenas y los movimientos de descolonización. Algunos consideran que la campaña debería haber mantenido al menos unos mejores canales de comunicación con los movimientos sociales. Este grupo opina que *“para una campaña sucesiva, con un mayor empoderamiento a nivel nacional, necesitamos de los movimientos sociales para estar honestamente enraizados en el nivel nacional y poder tener influencia sobre él”*. Hacen un llamado a que cualquier campaña sucesiva haga estos esfuerzos desde su etapa de gestación para involucrar el más amplio rango posible de actores de las organizaciones de la sociedad civil hasta los movimientos sociales, asociaciones gremiales y grupos de reflexión.

La siguiente cita de un representante de un Estado Miembro es un resumen muy ilustrativo sobre las complejidades que esconde esta cuestión: *“Yo nunca he oído sobre un compromiso de Más Allá del 2015 con los movimientos sociales. Ciertamente, en América Latina ellos son los que realmente ejercen influencia y trabajar con ellos conlleva una fuerte legitimidad y relevancia. El cómo traer a los movimientos hacia el paisaje intergubernamental en términos prácticos es la verdadera dificultad. Veo mucho potencial a nivel nacional, particularmente en el trabajar con la conexión urbana”*.

Para la autora de este informe, la experiencia de Más Allá del 2015 demuestra la enorme complejidad y la naturaleza divisoria de esta cuestión, en la misma medida en que la diversidad de las muchas partes interesadas que adhieren a la campaña puede ser compleja. Su clarificación está, de alguna forma, conectada con la elección entre tener un foco en la propugnación o en la movilización. Igualmente importante es la pregunta de cuánto puede la campaña sacrificar entre compromiso y consenso, por una parte, y eficiencia e impacto por otra, sin dejar de ser leal a su misión. Otra consideración importante es en qué medida las asociaciones de colaboración o las colaboraciones específicas (en vez de membresías directas) constituyen un enfoque pragmático para reforzar la estrategia de las múltiples partes interesadas.

P6. ¿En qué medida los encargados de la toma de decisiones utilizaron las contribuciones de Mas Allá del 2015 durante el proceso de negociación? ¿En qué caso las coincidencias entre los planteamientos de la campaña y el resultado de Mas Allá del 2015 devienen una verdadera influencia?

Estas preguntas son muy sensibles para los funcionarios de las Naciones Unidas y representantes de los Estados Miembro, dado que cualquier proceso intergubernamental es inherentemente un llamado *“proceso dirigido por el Estado Miembro”*. Además, muy pocos miembros de Más Allá del 2015 fueron capaces de articular respuestas detalladas. Algunas citas nos ilustran esta situación:

De los representantes de los Estados Miembro:

“Estuvimos expuestos a muchas visiones diferentes de la sociedad civil, aparte de aquellas de Más Allá del 2015. Siempre tomamos en cuenta las visiones de la campaña. El hecho de que fueran ya producto de un acuerdo entre diferentes electores les daba credibilidad. Siempre fueron capaces de reaccionar rápido en la medida que el proceso evolucionaba, lo cual hacía que fuera fácil evaluar sus contribuciones. Pero esto no significa que nosotros pudiéramos apoyar todas sus posturas. Se trataba de una negociación política, con muchas partes interesadas involucradas”.

“Más Allá del 2015 era un actor influyente en el procesos. Muchos otros también lo eran”.

“Sin duda, nuestra narrativa, nuestro lenguaje estuvo en algunos momentos influenciado por Más Allá del 2015, pero nosotros no usamos ningún lenguaje específico de fuentes externas”.

De funcionarios de las Naciones Unidas:

“Esa no es la pregunta correcta a responder. Esto era un proceso político y uno con un nivel de compromiso sin precedentes por parte de muchas partes interesadas diferentes. Más Allá del 2015 tuvo una clara influencia en el resultado, pero uno de los mayores logros de este proceso es que congregó a un enorme grupo de actores de todo el mundo para trabajar juntos en una visión común. Más Allá del 2015 estuvo entre los destacados en ayudar a la sociedad civil a encontrarse”.

“Más Allá del 2015 fue una buena práctica en términos de contribuciones organizadas y oportunas, pero la Agenda final es producto de un amplio panorama de actores que trabajaron intensamente a lo largo de un par de años”.

De los miembros de Más Allá del 2015:

“Con esta pregunta corremos el riesgo de reducir su impacto a un pedazo de papel”.

“Las OSCs tienen el mal hábito de tomar crédito, pero estoy convencido de que la campaña cambió las reglas del juego. Demostró que es posible conseguir una coordinación de la sociedad civil auto-organizada y global para un proceso intergubernamental, así como también de comprometer de manera eficiente a los encargados de la toma de decisiones”.

En general, los no miembros de Más Allá del 2015 que fueron entrevistados advirtieron fuertemente sobre el evaluar el impacto tras solamente comparar las posturas de Más Allá del 2015 con las palabras del documento de resultados. Insisten en que el documento final fue el resultado de una negociación política intensa y una enormidad de contribuciones de la sociedad civil y de las partes interesadas.

La autora concuerda completamente con la idea de que **el legado de cualquier campaña de propugnación va mucho más allá de las palabras**. Dicho esto, ella considera que varias fuentes ofrecen una buena base para identificar la fuerte influencia que Más Allá del 2015 tuvo en el resultado del proceso Post-2015. Estas fuentes son, por ejemplo, **“Revisión de las posturas de propugnación de Más Allá del 2015 y el Documento Final de Resultados de la Agenda Post-2015”**, preparado por la Directora de Propugnación en agosto de 2015; los **resultados del Sondeo de Evaluación**, compilado a través de los miembros; los **Informes anuales de Influencia**; los Informes de Evaluación nacionales y regionales; las declaraciones gubernamentales durante las sesiones de negociación, y la correspondencia establecida entre los miembros, la Secretaría y los representantes de los gobiernos.



Principales puntos de propugnación de Más Allá del 2015 incluidos en el documento final Post-2015:

- ⊗ La visión de la campaña sobre la Agenda.
- ⊗ Un fuerte compromiso con la naturaleza universal, integral e interrelacionada de la nueva Agenda, así como también su alto nivel de ambición.
- ⊗ Los principios de **“que nadie se quede atrás”** y **“ninguna meta será considerada cumplida hasta que sea cumplida para todos los grupos sociales”**. El segundo solo podría sobrevivir a una negociación política reescribiendo **“todos los segmentos de la sociedad”**.
- ⊗ Un **anclaje en los derechos humanos**. Muchas de las referencias no fueron suficientemente fuertes o bien se ahogaron durante las negociaciones. De todas formas y a pesar de todo, la campaña Más Allá del 2015 está satisfecha y muy orgullosa de haber defendido esta forma desde las etapas tempranas del proceso. La autora recomienda el **análisis profundo sobre los compromisos en derechos humanos**, preparado por el Centro para los Derechos Económicos y Sociales (CESR).

- ⊗ Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) individuales sobre **género, inequidad, consumo y producción sostenibles, clima, y sociedades pacíficas e inclusivas**.
- ⊗ La protección del **planeta** como un principio superior.
- ⊗ **Energía asequible, confiable y sostenible**, en vez de simplemente “energía moderna”.
- ⊗ Crecimiento económico sostenido, inclusivo y sustentable, en vez de sólo “crecimiento”.
- ⊗ Compromiso por desarrollar **medidas más amplias de progreso** para complementar el producto interno bruto (PIB).
- ⊗ Entre los Medios de implementación, **protección de los derechos de los niños y del trabajo y estándares ambientales y de salud**.
- ⊗ Un mecanismo de facilitación de la tecnología (*Technology Facilitation Mechanism, TFM*), basado en la colaboración de múltiples parte interesadas entre los Estados Miembro, la sociedad civil, el sector privado, la comunidad científica, las entidades de las Naciones Unidas y Otras Partes Interesadas.
- ⊗ Participación de la sociedad civil y de todas las partes interesadas como un objetivo en sí mismo.
- ⊗ Responsabilidad en tres niveles: global, regional y nacional.

Ejemplos de la influencia de Más Allá del 2015 sobre la base de las declaraciones de los países o grupos durante las sesiones de negociación, así como también sobre la retroalimentación, a veces informal, recibida durante las negociaciones por los miembros de Más Allá del 2015 y la Secretaría por parte del Sistema de las Naciones Unidas y de los Estados Miembro:

- ⊗ Trabajos nacionales sobre el principio de **“que nadie se quede atrás”**.
- ⊗ Articulación de las negociaciones ente los Estados Miembro hacia un ODS independiente sobre el cambio climático.
- ⊗ Uso de párrafos de los documentos de Más Allá del 2015 en las declaraciones de países y grupos.

Ejemplos de citas de Estados Miembro tomadas de los intercambios de mail con la Secretaría:

“En esta etapa temprana del proceso, ustedes han hecho mucho más que muchos de los Estados Miembro en términos de coordinación de posturas”.

“¡Felicitaciones por el excelente trabajo que Más Allá del 2015 hizo durante las dos semanas finales de negociaciones! ¡Ustedes han sido muy activos, los mensajes fueron simples y enfocados y realmente hicieron una diferencia significativa en el resultado!”

Debilidades de la propugnación de la campaña (identificados por los miembros y la Secretaría de Más Allá del 2015 en la Reunión de Evaluación, en septiembre de 2015, así como durante las entrevistas para este informe y en el Sondeo de Evaluación):



- ⊗ Escaso compromiso con Estados Miembro “difíciles”. Algunos Estados Miembro notaron: “Más Allá del 2015 no parecía tan empoderado como para criticar a los países difíciles, particularmente del mundo en desarrollo, como lo parecía para hacerlo con los países del oeste”.
- ⊗ No permitir a la gente que vive en la pobreza participar directamente en sesiones de negociación intergubernamental.
- ⊗ No cerrar el círculo entre influenciar el proceso intergubernamental y actuar a nivel nacional y regional.
- ⊗ Nos ejercer suficiente influencia en el capítulo de monitoreo y revisión de la Agenda, el cual, en general, no se condice con el nivel de ambición que tienen otros capítulos.
- ⊗ Obtener resultados pobres con respecto a la relación entre los Medios de Implementación de los ODS y el seguimiento de Financiación para el Desarrollo. Las superposiciones entre las organizaciones que trabajan en ambos seguimientos intergubernamentales podrían haber sido coordinadas y mejor explotadas.
- ⊗ No empeñarse en contrarrestar el enfoque, que se percibe exagerado, sobre el crecimiento económico.

P7. ¿Cuál fue el impacto sobre las instituciones participantes?

En el **Sondeo Final de Evaluación**, realizado en octubre de 2015, a los participantes se les pidió calificar cómo habían disfrutado de su participación en Más Allá del 2015, en una escala de 1 a 10 (siendo 10 la mejor experiencia y 1 la peor). La campaña obtuvo una alta calificación. El promedio fue de 7.52 para las respuestas en inglés; 7.00 para el español y 6.36 para el francés. Menos del 10% de las respuestas en inglés y español y menos del 8% de las respuesta en francés calificaron su disfrute con una nota igual o menor a 4/10.

En el mismo Sondeo, se les preguntó de qué manera se habían beneficiado mayormente con la campaña. Un entendimiento mayor sobre el proceso Post-2015 obtuvo la mayor puntuación con un 74%, 83% y 50% en inglés, francés y español, respectivamente.

Las respuestas en inglés y en francés calificaron la inteligencia política obtenida gracias a la campaña como altamente benéfica (68% y 58% respectivamente), junto con la apertura de espacios para una mayor participación y acceso a conversaciones oficiales a nivel nacional, regional o internacional (67% y 62% respectivamente). Las respuestas en español no compartieron la misma opinión: sólo un 10% de las respuestas reflejan que esos dos resultados hayan sido altamente positivos.

P8. ¿Fue capaz la campaña de sostener actividades a nivel nacional, regional e internacional con el mismo nivel de eficiencia e impacto?

Las opiniones difieren:

“No, pero no es justo evaluar los tres niveles con la misma medida, sin considerar los diferentes contextos y plazos establecidos” (miembro de Más Allá del 2015).

“Nunca supe que Más Allá del 2015 operaba a nivel regional. Fue difícil realizar compromisos a nivel regional durante las negociaciones. Por ejemplo, en América Latina no había una plataforma para ello y nosotros no estábamos haciendo declaraciones regionales durante las negociaciones” (Estado Miembro).

Esta revisión no busca evaluar resultados alcanzados a nivel regional o de país. La autora cree que una evaluación de ese tipo debe realizarse sobre la base de un conocimiento específico y experiencia directa en una determinada región o país. Además, se buscó evitar la duplicación de información con los Informes de Evaluación nacionales y regionales, así como también con los **Informes anuales de influencia**. La lectura de estos documentos es altamente recomendada. Ellos detallan el impacto positivo y las inspiradoras historias de éxito que Más Allá del 2015 obtuvo. En este contexto, los párrafos que siguen constituyen una colección de fortalezas y debilidades estrictamente relacionadas a la preguntada realizada aquí y pueden ser leídas en conexión con la **P11**.



Fortalezas identificadas por todos los grupos objetivo:

- ⊗ La decisión de expandir la campaña desde el nivel internacional inicial al regional y nacional, en términos de estrategia política y de inclusión y apropiación de la sociedad civil.
- ⊗ Los resultados de la campaña a nivel internacional.
- ⊗ El hecho de que los coordinadores regionales participaran de las reuniones de propugnación y en reuniones del equipo de la Secretaría para mejorar el desempeño a nivel regional. Muchos lamentan que esta no haya sido una práctica estandarizada desde el inicio.

- ⊗ La coordinación regional alcanzó sus máximos niveles de desempeño en Europa.
- ⊗ La coordinación africana recibió un gran apoyo de las OSCs africanas, concluyendo con más de 600 miembros. La coordinación de una Posición Común Africana sobre la Agenda Post 2015 fue un instrumento para asegurar el compromiso de la sociedad civil en la Unión Africana.
- ⊗ El Informe Final de resultados de Asia, de noviembre de 2015, señala: *“La campaña fue muy efectiva en construir redes de pequeñas organizaciones (...) fue capaz de fortalecer las coaliciones nacionales. Trabajó de cerca con el nivel regional y global y fue capaz de conectar con las poblaciones, los encargados de las políticas y el sector privado”.*
- ⊗ La coordinación europea es considerada como muy exitosa en cuanto al compromiso con las instituciones de la Unión Europea y de mucha ayuda en el análisis de políticas y desarrollo de contenido; se le considera buena para generar vínculos entre organizaciones de mentalidad similar.
- ⊗ El Informe Regional para América Latina indica que la campaña *“ha elevado el perfil, el grado de conocimiento y la credibilidad de la Agenda en la región y ha facilitado la creación de espacios transversales sin precedentes para que las organizaciones de la sociedad civil interactúen con sus gobiernos (...) a nivel nacional y regional, y ha establecido el panorama de una forma positiva (...) para tener como resultado una implementación significativa”.*
- ⊗ En Norte América no había coordinación regional.
- ⊗ El **reporte de cierre del Pacífico**, de octubre de 2015, indica que *“todas las agencias líderes nacionales y los puntos focales apreciaron especialmente cómo la campaña les dio la habilidad para entender complejos procesos de las Naciones Unidas (...), así como también para vincular el nivel nacional con el regional y finalmente con el global”.*
- ⊗ Darle flexibilidad al nivel nacional fue clave para que la campaña mantuviera su relevancia.
- ⊗ El nivel nacional, en términos generales, se considera que tiene un buen desempeño, con varios grados de satisfacción entre los miembros que dependientes de países.
- ⊗ Los funcionarios de las Naciones Unidas y los Estados Miembro elogiaron el enfoque de Más Allá del 2015 en cuanto a su capacidad de alcanzar el nivel nacional *“para ir y venir entre las ONGs nacionales y los desarrollos del proceso intergubernamental”.*

Debilidades identificadas por los miembros de Más Allá del 2015:



- ⊗ Hay una escasa satisfacción con el trabajo a nivel regional, con la excepción de la región europea y las posturas regionales venidas de las deliberaciones nacionales, elaboradas en 2013.
- ⊗ La selección y mapeo de las organizaciones con las cuales vincularse a nivel internacional y regional debería haber sido mejor.
- ⊗ La selección de los representantes de la campaña que asistían a las reuniones debió haber sido más exhaustiva y concordante con las habilidades y perfiles requeridos para cada reunión.
- ⊗ Los cambios en los equipos encargados de las coordinaciones regionales y nacionales tuvo un costo muy alto para la campaña.
- ⊗ El Comité Ejecutivo trabajó para mantenerse al tanto de las dificultades a nivel regional y nacional, pero no hizo demasiado para mitigarlas. Algunos opinan que los miembros del Comité Ejecutivo de su región no fueron en realidad representativos de esa área o sólo representaron los intereses de su organización. Desde otra perspectiva, algunos dicen que ciertas regiones (América Latina y el Pacífico) no fueron siempre capaces de seleccionar ellos mismos a sus representantes para el Comité Ejecutivo. La autora ha revisado los **Términos de Referencia para los miembros del Comité Ejecutivo** y su mandato no prevé representaciones regionales. De cualquier forma, resulta obvio para la autora que las membresías de un órgano de gobierno en una campaña global deben estar geográficamente balanceadas, un aspecto que la campaña tuvo en cuenta.
- ⊗ La coordinación superior de los coordinadores regionales no dio los resultados esperados y requeridos. Referirse a la **P17** para más detalles.
- ⊗ La selección de los coordinadores regionales podría haberse mejorado. Algunos piensan que *“para ser más estratégica, la campaña necesitaba a nivel regional gente con experiencia en análisis político y mapeo de poderes”.*
- ⊗ Algunos consideran que un solo coordinador por región no fue suficiente.
- ⊗ En Asia, en términos generales, los miembros hubieran querido contar con coordinación más estratégica y funcional. El Informe Final de resultados de Asia, de noviembre de 2015, señala: *“El Comité de Dirección Asiático no maximizó su liderazgo ni proveyó una buena dirección a la campaña”.* El hecho de que los polos

nacionales no participaran de todas los Equipos de Trabajo de la campaña se menciona como una oportunidad perdida, que tiene un vínculo claro con la falta de cargos de nivel regional. *“Resultaba difícil relacionarse con los organismos regionales como (las comisiones de las Naciones Unidas) ESCAP o SAARC sin contar con un representante que fuera específicamente asiático, de manera que nos limitamos al Asia Pacific Regional Civil Society Organisations Coordination Mechanism, RCEM (Mecanismo de Coordinación de Organizaciones de la Sociedad Civil de la Región Asia-Pacífico). Esta es la región donde vive el 60% de la población más pobre del mundo, entonces no podíamos perder la oportunidad de ejercer alguna influencia en ESCAP”*, dijo un miembro de Más Allá del 2015.

- ⊙ En África, la creación de un fuerte mecanismo de coordinación de la sociedad civil regional se identifica como una tarea destacada. Algunas voces advierten que las movilizaciones numerosas en África no son siempre una forma de legitimidad y no conllevan automáticamente una capacidad de propugnación o de influencia.
- ⊙ En Europa existe la percepción de que, en algunas ocasiones, en vez de realizar documentos sobre las políticas, que requieren de mucho tiempo y esfuerzos entre una gran cantidad de miembros, hubiese sido más eficiente enviar mensajes de propugnación bien dirigidos con una breve contextualización.
- ⊙ En Norte América, hubo una coordinación escasa entre Canadá y los Estados Unidos. Los Estados Unidos no querían que pareciera que estaban presionando el proceso y Canadá estaba escéptico respecto de las Naciones Unidas. Además, la relación entre los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil y ONGs resultaba compleja.
- ⊙ En América Latina, el Informe Regional señala que era difícil para el Comité Directivo conseguir relevancia, ya dada *“la naturaleza y características del proceso regional en LAC, hecho de instituciones debilitadas y fragmentadas”*. El Informe también indica que *“dadas las limitaciones idiomáticas y de tiempo, así como lo complicado del proceso, establecer nuestra coordinación regional no era fácil al principio. En cuanto a los aspectos de la propugnación, las capacidades dispares de nuestras agencias líderes hicieron que fuera todo un desafío, así como también la disposición no uniforme de los gobiernos de la región para con la participación y el compromiso con la sociedad civil”*.
- ⊙ En el Pacífico, el Informe de la Reunión de Cierre dice: *“el Comité Directivo Regional no era funcional”*. Además, se percibe que la carencia de aproximaciones afines con el Pacífico era una carga. La falta de fondos suficientes para poder reunir a todos los actores en un

encuentro cara a cara más de una vez se menciona como una razón de fondo.

Para futuras campañas que operen a nivel regional, algunos sugieren que se destinen fondos de los portafolios regionales entre los miembros del Comité Ejecutivo, con responsabilidad sobre la estrategia pública e informes. Otra sugerencia hecha por algunos pocos es que el perfil (habilidades y competencias) de los directores regionales sea similar al de la Directora de Propugnación de Más Allá del 2015, basado en Nueva York. En el Pacífico, el **Informe de la Reunión de Cierre** señala que una lección aprendida es que debieron destinarse como mínimo tres puestos fijos pagados para la región.

La autora coincide que en el futuro será clave el apoyo sustantivo para los coordinadores regionales y quizás para algunas regiones un solo coordinador no será suficiente. De cualquier modo, la autora advierte los riesgos de complejizar demasiado la estructura de una futura campaña (la cual no es una organización) y sugiere una coordinación inter-regional con un total potencial de 15 funcionarios coordinadores regionales (3 x 5).

Para futuras campañas, hubo un acuerdo unánime en todos los grupos objetivo sobre la necesidad de empoderar al nivel nacional con el objetivo de que la **Agenda 2030 pueda volverse realidad**. Una gran mayoría destacó que el nivel regional será más relevante que durante las negociaciones y por lo tanto en próximas campañas hay que insistir en los esfuerzos por establecer estructuras eficientes de coordinación. La posibilidad de eliminar el nivel regional del ámbito de futuras campañas es considerado “tonto” por el sistema de las Naciones Unidas y los Estados Miembro.

Esta cita de uno de los funcionarios ilustra el por qué: *“El nivel regional emergerá más claramente en la fase de implementación, por lo cual debería ser un nivel importante en futuras campañas. Él se transformará en un lugar donde los países se encuentran entre pares y se sentirán más cómodos al exponer sus desafíos y lecciones aprendidas”*. Otra cita de un representante de un Estado Miembro hablando sobre el ejercicio de informar en el Foro Político de Alto Nivel: *“las revisiones regionales deben transformarse en un mecanismo de vínculo entre los diferentes niveles de acción”*.

P9. ¿Funcionó la iniciativa “Estados en foco”? ¿Contribuyó a que los Estados seleccionados tomaran una posición progresista y apoyaran una agenda ambiciosa durante el proceso de negociación intergubernamental?

En todos los grupos objetivo de este informe final, en términos generales, la iniciativa fue bienvenida y se percibe que ha tenido un buen alcance y obtenido resultados positivos, aún en contextos políticos nacionales desafiantes.

La primera fase, entonces llamada “*Supportive States Project*” (Proyecto de Estados de Apoyo) se desarrolló entre marzo y diciembre de 2014 y se enfocó en la defensa de los valores conceptuales de la campaña para el marco Post-2015. La segunda fase, llevada a cabo entre abril y septiembre de 2015, cambió el nombre por el de “*Focus States Project*” (Proyecto de Estados en Foco) para evitar el malentendido de que Más Allá del 2015 favorecía a los gobiernos de ciertos países. Esta etapa se concentró además en asegurar apoyo de los gobiernos a las posturas de la campaña, construir voluntad política para implementar la nueva agenda y crear oportunidades para la participación de la sociedad civil en esta fase. El trabajo estuvo guiado por la estrategia “**De la política a la acción**” de Más Allá del 2015.

No es el objetivo de esta evaluación final valorar en detalle los resultados de esta iniciativa. La última versión del **Informe Global sobre el proyecto Estados en Foco** contiene esquemas y tablas que indican cómo los valores de la campaña y las posturas políticas fueron reflejadas en las declaraciones de los gobiernos y cómo las actividades del proyecto Estados en Foco contribuyeron a construir voluntad política para la implementación de la agenda, así como también en facilitar la participación de la sociedad civil en la fase de implementación.



Fortalezas del proyecto:

- ⊙ Catalizar la construcción de relaciones entre la sociedad civil y los gobiernos en las capitales, en Nueva York y en varios países a nivel sub-nacional, a través de reuniones estratégicas con los representantes de los gobiernos.
- ⊙ Reorientar la iniciativa: desde la promoción de las posturas y valores de la campaña durante las sesiones de negociación intergubernamental hacia el ejercer presión sobre los gobiernos para poner el marcha la fase de implementación antes de la adopción formal de la Agenda.
- ⊙ Contribuir a construir voluntad política para la implementación de los ODS a nivel nacional, incluso a través de la iniciación y el fortalecimiento del proceso institucional y a través de una propugnación amplia para la participación de la sociedad civil. Algunos ejemplos son:

- **Zimbabue:** Creación de un mecanismo de coordinación nacional para la implementación de los ODS con un rol de liderazgo otorgado a la agencia líder de Más Allá del 2015 para coordinar reuniones mensuales con las autoridades locales, con el objetivo de dar seguimiento al progreso en la implementación de los ODS en todas las provincias.

- **Kenia:** La inclusión de ocho representantes de la sociedad civil en el recientemente formado grupo tripartito (gobierno, Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas y OSCs), que es responsable de supervisar la implementación de los ODS.

- **Indonesia:** Gobierno y Parlamento respaldando la propuesta de la agencia líder de establecer una secretaría conjunta de múltiples partes interesadas para la implementación de los ODS, implicando a la sociedad civil.

- **Kiribati:** Programas de radio con sesiones de preguntas y respuestas en directo, con la participación de miembros del parlamento (tanto en ejercicio como aspirantes) para compartir sus estrategias para la implementación de los ODS.

- ⊙ Proveer financiamiento adicional para trabajar en diversas áreas geográficas y tipologías de países y sacar provecho de las elecciones planificadas (locales y nacionales) para asegurar promesas electorales para la implementación de la agenda.
- ⊙ Consolidar como una parte de la cultura de trabajo de la campaña la idea de trabajar más estratégicamente con los países.



Debilidades identificadas:

- ⊙ No funcionó muy bien en relación con la Visión, Propósito, Principios y Criterios de Más Allá del 2015 y generó más tensión con el traspaso “de la Política a la Acción”.
- ⊙ Agregó una capa más de dificultad al trabajo de propugnación basado en Nueva York.
- ⊙ Implicó un riesgo para la propugnación calificar de “apoyo” a un Estado Miembro en medio de un proceso intergubernamental de naturaleza eminentemente política que era un objetivo escurridizo. De allí que se haya decidido cambiar el nombre de la iniciativa en 2015.
- ⊙ Resultó difícil para las agencias líderes nacionales integrar la iniciativa en sus planes de trabajo, debido a los planes de trabajo distintos desarrollados para las actividades de la iniciativa “agencias líder nacional” y la de “Estado de apoyo/foco”.

P10. ¿La campaña ha debido pagar algún costo por la influencia que obtuvo?

Como se ha indicado en la [P7](#), la Secretaría de Más Allá del 2015 y los miembros estaban al tanto del riesgo de transformarse en voceros de los gobiernos. Los miembros del Comité Ejecutivo y la Secretaría destacaron que esto fue ampliamente debatido cuando la campaña decidió aceptar financiamiento de base de tres países: Dinamarca, Suecia y Suiza.

Todos los grupos objetivo de este informe (miembros, Secretaría, Sistema de las Naciones Unidas, Estados Miembro y colegas externos de la sociedad civil) son unánimes al expresar que ese riesgo nunca se materializó. En ningún momento la campaña se transformó en una vocera de las negociaciones intergubernamentales. En términos generales, la percepción es que la campaña no pagó ningún precio por la influencia conseguida. En la búsqueda de respuestas, los hallazgos son los siguientes:

- ⊙ Más Allá del 2015 creó una demanda y unas expectativas a las cuales, en ocasiones, no pudo responder, debido a los recursos financieros y humanos, la lenta reacción de su gobernanza o simplemente por la necesidad de dar prioridad a su mandato.
- ⊙ Más Allá del 2015 tuvo que fortalecer el efecto renovador de estimular el compromiso de la sociedad civil con las Naciones Unidas y la plataforma tradicional de los Grupos Principales de las Naciones Unidas. Para más detalles sobre este aspecto, ver la [P4](#).
- ⊙ Más Allá del 2015 pudo haberse percibido como demasiado prominente en el espacio amplio de la sociedad civil a nivel global, debido a su masa crítica y su presencia.
- ⊙ Más Allá del 2015 estaba muy comprometido y no presionó a los Estados Miembro por resultados más progresivos. En relación con las debilidades de la propugnación, por favor ver “el escaso compromiso con los Estados Miembro “difíciles”, desarrollado en la [P6](#).
- ⊙ Más Allá del 2015 pudo haber desarrollado más algunas de sus posturas (en vez de usar declaraciones generales) a través de un trabajo conjunto con las partes que apoyaban esos asuntos. Esto ha sido identificado por los Estados Miembro y los miembros de la campaña, y se le atribuye al compromiso inherente a cualquier colaboración entre muchas partes interesadas.

Citas de representantes de Estados Miembro:

“El valor añadido de Más Allá del 2015 es que fue capaz de poner sobre la mesa las reacciones a las negociaciones en tiempo real y que había ya un balance entre los diferentes intereses y electores, en tanto ellos seguían siendo progresistas”.

“Sí, era fácil trabajar con ellos, pero nunca pensé en ello como una consecuencia de sus compromisos externos con los Estados Miembro, sino más bien como el resultado de sus compromisos internos propios. Esto es una prueba de madurez si quieres ejercer influencia en un proceso”.

“Ellos no estaban preparados para ser más claros y concisos sobre ciertos puntos”.

“Yo cambiaría la pregunta por: ¿Pagaron algún precio otras sociedades civiles por la visibilidad de Más Allá del 2015? Yo me pregunto más bien si no ocuparon todo el espacio”.



Aprendizajes de Más Allá del 2015

1. Es posible conseguir un compromiso auto-organizado, transversal y coordinado de la sociedad civil en los procesos intergubernamentales a nivel global, y entregar una visión común para el desarrollo sostenible.
2. Una mezcla razonable de enfoques de intervención tradicionales e innovadores podría ser muy efectiva.
3. Al momento de operar en un proceso intergubernamental, usar mensajes coherentes de cara a las misiones de las Naciones Unidas y las capitales puede ayudar a vincular la separación natural entre ambas.
4. El modo de compromiso de la sociedad civil con la ONU ha evolucionado dramáticamente desde Rio+20, abriendo oportunidades de afiliación sin precedentes a través del sistema de los Grupos Principales y Otras Partes Interesadas de la ONU, y de la colaboración transversal. Sin embargo, estas mejoras no deben considerarse como hechas. La sociedad civil y los Grupos Principales y Otras Partes Interesadas de la ONU deben asumir responsabilidad individual y colectiva en la auto-organización y colaboración por un compromiso estratégico sostenido con la ONU. Las preguntas abiertas cruciales deben ser planteadas y resultas entre los colegas implicados en las campañas de la sociedad civil, las coaliciones y los Grupos Principales y Otras Partes Interesadas de la ONU, de manera de no perjudicar posibilidades de adhesión con la ONU.
5. Las preguntas en el ámbito de la participación de movimientos sociales en campañas de la sociedad civil y sus interacciones son extremadamente complejas y potencialmente divisorias. Estas preguntas permanecen abiertas y exigen un diálogo sostenido y un pensamiento pragmático en relación con la propiedad, legitimidad, instrumentalización y eficiencia sostenida de futuras campañas.

6. Una campaña de propugnación global, transversal, bien organizada y gestionada puede alcanzar fuertes niveles de compromiso e influenciar directamente en un proceso intergubernamental – siempre y cuando encuentra temprano un espacio estratégico; se reconoce como un actor más entre muchos otros; no quita espacio a otros actores; y permite a sus miembros contribuir de manera equitativa y destacarse individualmente.

7. Establecer, instrumentalizar y sostener estructuras y arreglos para que una campaña de la sociedad civil opere a nivel internacional, regional y nacional es una tarea muy difícil. Requiere de mucho tiempo y flexibilidad, considerables niveles de recursos humanos y financieros, así como también de una coordinación eficiente de las estructuras y marcos generales para apoyar dicha coordinación.

8. Una campaña de la sociedad civil enfocada en la propugnación, que opera en un ambiente político intergubernamental y recibe financiamiento de fuentes gubernamentales debe permanecer alerta del riesgo de instrumentalización.

9. Dejar holgura para realizar inventario, reflexión y re-cálculo, así como gestionar la innovación cuando se opera en un ambiente acelerado, puede resultar ser muy desafiante para los individuos y para las iniciativas de colaboración como un todo. Colaborar con la academia y con grupos de reflexión puede abrir nuevos horizontes y soluciones.



Recomendaciones para futuras campañas de propugnación

- ⊗ Asegurar un entendimiento común entre los miembros sobre la identidad de la campaña como una de propugnación o movilización;
- ⊗ Evitar ser dominados por las ONGs del norte, ni siquiera en las etapas iniciales;
- ⊗ Establecer sinergias claras y demarcaciones de identidad con otras campañas existentes;
- ⊗ A nivel global, clarificar las relaciones de cara al sistema de los Grupos Principales y Otras Partes Interesadas de la ONU, y establecer canales de colaboración;
- ⊗ Realizar evaluaciones ad hoc de cuándo es apropiado focalizarse en acciones de incidencia y cuándo es mejor abrirse hacia las voces de las bases;
- ⊗ Discutir abierta y minuciosamente la pregunta de si incorporar (y cómo) a los movimientos sociales como miembros;

⊗ Considerar sólidos presupuestos y provisiones de contingencia para traducciones en las estrategias de recaudación de fondos;

⊗ Asegurar una combinación de trabajo virtual y reuniones cara a cara para hitos específicos, de acuerdo con los planes estratégicos y programas de trabajo;

⊗ Asegurar una completa facultad a nivel regional y nacional para adaptar los enfoques de intervención globales a campañas globales descentralizadas;

⊗ Contar de forma permanente con oficiales de comunicación en los equipos de la Secretaría. Tener provisiones presupuestarias específicas y suficientes para apoyo profesional en comunicación externa;

⊗ Contar con un financiamiento sustantivo para estructuras de coordinación regional e influencia significativas y eficientes;

⊗ Garantizar un pensamiento minucioso, arreglos adecuados, herramientas y presupuesto para colaboración y fertilización cruzada a través de las regiones;

⊗ Asegurar asignaciones oficiales de portafolios regionales entre los miembros del Comité ejecutivo, con responsabilidad sobre la estrategia regular pública y difusión de informes;

⊗ Asegurar la especificidad de competencias y habilidades de los coordinadores regionales, con fuertes perfiles de propugnación;

⊗ Considerar las aplicaciones prácticas del riesgo de ser instrumentalizados a través del financiamiento gubernamental cuando se opera en un proceso político intergubernamental: ¿Cuál es el porcentaje de financiamiento de gobierno? ¿Qué medidas se implementarán para proteger la campaña de una posible instrumentalización? Si hay porcentajes similares de financiamiento de gobierno y de otras fuentes, ¿Pueden ser utilizados los fondos de gobierno en actividades en vez de ser usados en operaciones?

⊗ Estar preparados para el éxito y su consecuente alta demanda y expectativas de trabajo, a través de provisiones adecuadas para recursos financieros y humanos;

⊗ Estimular, proteger y curar la reflexión colectiva e individual, el re-cálculo, la creatividad y el pensamiento innovador. Colaborar con la academia y los grupos de reflexión puede abrir nuevos horizontes y aportar soluciones.



Foto de Más Allá del 2015. 2013.

Miembros de Más Allá del 2015 participan en un taller sobre la visión, el propósito, los criterios y los valores del marco post-2015 – Nairobi, 2013.



ESTRUCTURA, GOBERNANZA, GESTIÓN Y ASOCIACIONES DE COLABORACIÓN

CAPÍTULO 2

P11. ¿La estructura y gobernanza propiciaron o menguaron la efectividad de la campaña? ¿Fueron eficientes los mecanismos de coordinación regionales y nacionales y los acuerdos institucionales?

La autora opina que **Más Allá del 2015 consiguió niveles excepcionales de gobernanza auto-organizada, anclada en los principios de toma de decisiones colectivas, inclusión, transparencia y responsabilidad.** La campaña destinó sustantivos esfuerzos a la instrumentalización de estructuras a nivel internacional, global y nacional y en muchos casos se valió de enfoques hechos a la medida.

Más abajo se exponen los hallazgos clave en cuanto a asuntos estructurales y de gobernanza, principalmente extraídos del **Sondeo Final de Evaluación**, los Informe Regionales y la **Evaluación de Mediano Plazo**, muchos de los cuales han sido mencionados en las **P2, P4, P7 y P8** y más adelante en este Informe.

a. Comité Ejecutivo

- ⊗ La falta de liderazgo suficiente y sostenido en el Comité Ejecutivo impactó de manera negativa en el establecimiento y financiamiento de la estrategia de mediano plazo, así como también en la Secretaría.
- ⊗ El Comité Ejecutivo estuvo al tanto de las dificultades de la campaña de sostener un impacto eficiente a nivel regional y nacional, pero no hizo suficiente por mitigar esas dificultades.

Por favor, referirse a la **P13** para más detalles y reflexiones.

b. Estructuras regionales y nacionales y su coordinación

- ⊗ La coordinación general regional no dio completa satisfacción. Razones señaladas: (i) falta de estrategias regionales específicas; (ii) cambios en los coordinadores regionales; (iii) colegas no trabajando tiempo completo en la agenda Post-2015; (iv) la complejidad de los contratos y sus arreglos y (v) la reflexión, en retrospectiva, de que el rol de Coordinador de coordinadores regionales debería haber recaído sobre la Secretaría (ver **P8** y **P17**) y debería haberse enfocado menos en clarificar decisiones del nivel internacional y más en discutir de asuntos clave y compartir buenas y malas prácticas e inteligencia.
- ⊗ Algunos comités directivos regionales fueron ineficientes, sea debido a la carencia de una verdadera coordinación regional o al impacto de las instituciones regionales débiles y fragmentadas. Por favor, referirse a la **P8**.
- ⊗ El 25% de los encuestados para el Sondeo Final de Evaluación indican que desconocían cuán efectivos fueron los núcleos y agencias líderes nacionales, demostrando un bajo nivel de conocimiento del rol de esas estructuras. Ellos no fueron vistos, en consecuencia, como muy efectivos, alcanzando una calificación de 5.8/10. El hecho de que la efectividad de las agencias líderes nacionales haya recibido una calificación media de 5.8/10 es preocupante, dado que el 46% de los encuestados representan a agencias líderes y, por lo tanto, estaban en una buena posición para proveer dicha información.
- ⊗ Los núcleos nacional podrían haberse vinculado más con organizaciones basales.

La autora considera que estas deficiencias están relacionadas principalmente con la insuficiencia de fondos (señalada en la **P19**) y al mapeo y selección deficientes a nivel nacional y regional, con respecto a cuáles organizaciones vincular a nivel regional y global (señalado en la **P8**) o con el recurrente hecho de las capacidades diferentes.

En América Latina, por ejemplo, las capacidades limitadas de las agencias líderes es evocada: *“Las organizaciones en la región raramente cuentan con fondos disponibles para invertir en recursos humanos para trabajar específicamente en la Agenda Post-2015. (...) Este es el por qué de que hayamos acogido bien la decisión de la Secretaría de establecer una nueva provisión de contratos para agencias líderes, lo cual permitió destinar un 50% más de los recursos de las agencias líderes a recursos humanos para trabajar específicamente en la Agenda. Esto dio como resultado que se pudieran contratar funcionarios dedicados”*. Asia indicó: *“Asian Development Alliance (la Alianza por el Desarrollo Asiático) podría haber integrado el plan específico de Más Allá del 2015 para Asia a su estructura general. Sin embargo, como el compromiso vino más tarde, no fueron capaces de hacerlo y esto agregó una nueva capa de actividades”*.

c. Burocracia y desembolso de fondos

⊗ Hubo retrasos en la aprobación de los presupuestos para propugnación de los Coordinadores Regionales y dificultades para acceder a los fondos, debido a la burocracia en el proceso de toma de decisiones por parte de las organizaciones anfitrionas de los coordinadores regionales. Esto condujo a la cancelación de importantes actividades de propugnación, pero mejoró progresivamente.

⊗ También hubo retrasos en el desembolso de fondos para las agencias líderes nacionales. En el Pacífico, por ejemplo, la entrega de fondos para los líderes nacionales parece haber dependido mucho de la entrega de informes individuales que luego debían ser consolidados en un informe único. Este procedimiento fue adoptado originalmente para simplificar la carga de las agencias líderes nacionales y depositarla en los coordinadores regionales. Sin embargo, una consecuencia no esperada fue que el desembolso de fondos dependió demasiado de la entrega de un primer informe por parte de las agencias nacionales. Entonces, la entrega retrasada de un informe por parte de una sola agencia significaba el retraso de todo el informe y por lo tanto de la entrega y distribución de los fondos.

La autora es enfática en destacar la importancia de resolver estos asuntos en futuras campañas. La relevancia de los niveles regional y nacional y el potencial para descentralizar más fondos hacia ellos en los próximos años para implementar la Agenda 2030 son factores críticos.

d. Transiciones

⊗ Las transiciones (Comité Ejecutivo, coordinadores regionales, líderes nacionales, etc.) no siempre fueron suaves.

La autora reconoce que se requiere una revisión más profunda de este aspecto para evaluar sus causas de fondo. Se recomienda que futuras campañas establezcan mecanismos concretos para mitigar la pérdida de individuos, por ejemplo: informes de transición y documentos bien estructurados; supervisión cercana de los transmisores de acuerdo con las líneas de gestión; orientación/inducción detallada para todo nuevo funcionario; facilitación de entrevistas entre oficiales salientes y entrantes, aún antes de que se haya producido el cambio; provisiones presupuestarias para facilitar visitas de inducción para los oficiales entrantes.

e. Términos de Referencia y procesos de selección

⊗ La importancia de los Términos de Referencia (TdR) y las descripciones de los puestos es frecuentemente destacada (Comité Ejecutivo, Co-Presidentes, Coordinadores Regionales, etc.).

La autora opina que asegurar TdR claros y su entendimiento entre los miembros es esencial. Sin embargo, los TdR no lo son todo. Procesos de selección escrupulosos, así como la responsabilidad individual del miembro de la organización/campaña que apoya a un determinado candidato es de gran relevancia. En una campaña con miembros, ellos obtienen tanto de ella como cuanto invierten y a veces todo puede recaer en el sentido de responsabilidad y autoconciencia de cada individuo.

P12. ¿Cuál fue el balance entre el trabajo “interno” y “externo” de la campaña?

La mayor parte de los miembros de la campaña describirían estas dimensiones en las siguientes líneas:

⊗ Trabajo interno: establecimiento de una estrategia, mapeo político, recaudación de fondos, decisiones presupuestarias, las tareas del Comité Ejecutivo, colisión y síntesis de las contribuciones de la sociedad civil para desarrollar posturas de propugnación.

⊗ Trabajo externo: asumir posturas de propugnación en el proceso intergubernamental; encuentros con oficiales de gobierno, parlamentarios, representaciones gubernamentales ante las Naciones Unidas en Nueva York y funcionarios de las Naciones Unidas; conectar los niveles global, regional y nacional; comunicaciones.

Los miembros dudan sobre en qué parte ubicar los aspectos relacionados con las asociaciones de colaboración y las relaciones institucionales.

En general, los miembros destacan que ambas dimensiones fueron desarrolladas de manera balanceada y se reforzaban mutuamente, mientras que la mayor parte de los miembros del Comité Ejecutivo opinan que a veces, había un enfoque excesivo en el trabajo interno.

La autora destaca la necesidad de leer esto en conexión con la **P13**, dedicada al Comité Ejecutivo. Desde las fases del establecimiento de la estrategia y la concepción, una futura campaña global de propugnación y sus órganos de gobierno no deberían desestimar el destinar importantes esfuerzos y tiempo al trabajo interno para que las actividades externas sean exitosas y, por lo tanto para que la campaña sea efectiva como un todo.

P13. Comité Ejecutivo

Cabe señalar que hubieron varias iteraciones del Comité ejecutivo, con niveles de rendimiento variables según los individuos miembro.

En términos generales, los entrevistados entre todos los grupos objetivo de este informe final estuvieron **relativamente satisfechos con el desempeño del Comité Ejecutivo**. Hubo una **unánime gratitud para con los individuos quienes aceptaron gustosos esta alta carga de trabajo en adición a las que ya tenían, y en muchos casos pro bono**. La **Auto-Evaluación del Comité Ejecutivo** en 2015 destaca “buenas relaciones personales construidas sobre la base de la confianza le permitieron a este grupo trabajar bien”. Existe un reconocimiento unánime de que no todos los miembros pudieron enfrentar la tarea desde la misma perspectiva (algunos tuvieron portafolios de Post-2015 de tiempo completo en sus organizaciones, mientras otros solo tuvieron a su alcance el expediente de manera parcial).



Fortalezas en el desempeño del Comité Ejecutivo:

- ⊙ Significativos esfuerzos por mantener el balance norte/sur.
- ⊙ Soporte financiero para cada uno de los siete miembros del sur, con el objetivo de fortalecer la capacidad del sur de comprometerse y liderar discusiones sobre Post-2015. El apoyo (de máximo €9.500) fue para actividades de propugnación y viajes en relación con las actividades y prioridades de Más Allá del 2015.
- ⊙ Elogios unánimes a la Secretaría por haber compartido online todas las minutas de reuniones del Comité. También había un canal directo vía e-mail.

Durante las entrevistas para este informe, unos miembros activos de la campaña criticaron la falta de información sobre lo que el Comité Ejecutivo estaba haciendo. El Sondeo Final de Evaluación que se desarrolló entre los miembros contenía la pregunta “¿Cómo podrían mejorarse las estructuras en una potencial futura campaña?”. Las recomendaciones recibidas incluyen “*un Comité Ejecutivo más democrático que lidere pero democráticamente*

y con más explicación y comunicación en torno a las decisiones tomadas” y “hacerlo más participativo, inclusivo y responsable para con los miembros”. La autora no tiene una opinión firme sobre este aspecto porque no cuenta con suficiente información para ponderar sobre el porcentaje de miembros que estarían de acuerdo con los comentarios antes expuestos. Ella reconoce los esfuerzos hechos por la Secretaría por hacer que el material del Comité Ejecutivo estuviera disponible y se pregunta por qué estos miembros no hicieron ver este asunto directamente a la Secretaría, o incluso directamente con el Comité Ejecutivo en lo que fue una campaña de pares.



Desafíos y debilidades

en el funcionamiento del Comité Ejecutivo:

- ⊙ Falta de balance de género y dificultades para mantenerlo debido a la falta de candidatos.
- ⊙ La alta dificultad inherente a mantener los balances de género y geográfico asegurando el perfil correcto de los individuos en los intereses de una campaña tanto representativa como eficiente.

La **Auto-Evaluación del Comité Ejecutivo** indicó que “*a pesar de todos los esfuerzos, los desbalances de poder no fueron completamente salvados. El Comité Ejecutivo quedó dominado por las voces del norte y todavía parecía que los miembros del sur se comprometían menos que los del norte*”. Los miembros del Comité se preguntan “*¿Cómo las capacidades de las organizaciones e individuos del sur global podrían haber sido mejor construidas? ¿Se hizo suficiente para facilitar una participación efectiva de los miembros del sur en el Comité Ejecutivo sin tener que cargar financieramente a la campaña por esta participación? El financiamiento flexible ayudó, pero ¿fue suficiente?*”.

Entre los miembros de la campaña, incluidos colegas que ocuparon distintos puestos del Comité, hay un **acuerdo unánime sobre el carácter no negociable del balance geográfico y de género en una campaña global**. La autora nota que será vital para futuras campañas el debate y la identificación de soluciones.

- ⊙ La carencia generalizada de liderazgo de parte del Comité.

Las personas que piensan eso argumentan que esta carencia impactó negativamente en dos frentes: primero el establecimiento de la estrategia general de mediano plazo y la recaudación de fondos se vieron afectadas; y en segundo lugar, la Secretaría fue a veces dejada sin instrucciones ni retroalimentación y por lo tanto tuvo que enfrentar esta situación yendo más allá de sus funciones. La **Auto-Evaluación Crítica del Comité Ejecutivo** arroja que “*no resultaba claro si los asuntos políticos importantes estaban siendo realmente considerados en el Comité Ejecutivo; quizás este grupo no tomó con suficiente seriedad las políticas” y “el Comité Ejecutivo pudo haber hecho mejor la selección estratégica de los Co-Presidentes”*.

Reveladores citas de parte de los miembros de Más Allá del 2015: “el Comité Ejecutivo tuvo apenas una existencia temporal repetitiva. El tiempo entre reuniones no existía realmente” y “todo el peso fue dejado a la Secretaría la cual de todas maneras fue muy respetuosa de la autoridad para tomar decisiones del Comité Ejecutivo”.

“Las ideas correctas estaban presentes pero no el nivel correcto de jerarquía para la toma de decisiones” (miembro de la campaña)

- ⊙ El liderazgo insuficiente está relacionado con la poca experiencia y capacidad de decisión de los miembros del Comité Ejecutivo en sus respectivas organizaciones.

Al mismo tiempo, es sabido que los miembros con más experiencia para la toma de decisiones, pertenecientes a distintas organizaciones, trabajando en un ambiente acelerado y atareado como el de Más Allá del 2015 y a menudo no remunerados (solo los miembros del sur recibían apoyo financiero), puede haber significado que frecuentemente no estuvieran disponibles y que las decisiones no fueran tomadas a tiempo.

- ⊙ Conclusión de la **Auto-Evaluación Crítica**: “perdimos impulso en la transición del Comité Ejecutivo en 2014”.

- ⊙ Otra conclusión de la Auto-Evaluación Crítica: “los mandatos de los miembros individuales no estaban suficientemente claros”. La autora nota, sin embargo, que con el objetivo de conservar memoria institucional, se realizó solo un cambio parcial de los miembros (50% del norte y 50% del sur permanecieron). ¿Es esto, nuevamente, un caso de responsabilidad compartida entre los miembros de la campaña en la selección de los individuos correctos para los cargos cruciales?

- ⊙ Reacción insuficiente del Comité Ejecutivo para mitigar las dificultades que tenía la campaña para sostener un impacto eficiente en los niveles regional y nacional. En palabras de la Auto-Evaluación Crítica del Comité Ejecutivo “el Comité no tuvo un arraigo destacado en las regiones”. Ver **P8** y **P13**.

La autora hizo una revisión de los **Términos de Referencia para los miembros del Comité Ejecutivo**. Su mandato no contiene provisiones en cuanto a representación regional. No obstante, es obvio que un órgano de gobierno en una campaña global debe tener un balance geográfico, algo que la campaña tuvo muy presente. Para una futura campaña, algunos miembros de Más Allá del 2015 sugieren la asignación oficial de portafolios regionales entre los miembros del Comité Ejecutivo con responsabilidad sobre la estrategia pública regular y el compartir los informes.

- ⊙ El bajo número de reuniones cara a cara y que la barrera del lenguaje – fueron a veces una barrera para el entendimiento y la participación, según la **Auto-Evaluación del Comité**.

La autora recomienda que en futuras campañas se adecuen las asignaciones presupuestarias.

P14. Co-Presidentes

Cabe señalar que hubieron varios co-presidentes a lo largo de la vida de la campaña, con niveles de rendimiento variables según los individuos.

En términos generales, los entrevistados mostraron diversos grados de satisfacción con el trabajo de los Co-Presidentes, pero si una **gratitud unánime** para con los colegas que aceptaron este exigente rol. “Nunca supe con exactitud quién era la autoridad política más alta de Más Allá del 2015” (Estado Miembro muy familiarizado con la campaña).

Fortalezas:

- ⊙ Contar con Co-Presidentes.
- ⊙ Contar con un balance geográfico (un co-presidente para el norte global y otro para el sur global)
- ⊙ Su existencia fue de utilidad para la representación, perfil, procesos diarios de toma de decisiones y liderazgo en la interacción con la Secretaría, así como también para la facilitación de reuniones del Comité Ejecutivo.
- ⊙ Elección de mediano plazo para la transparencia e inclusión.

Desafíos y debilidades:

- ⊙ “El Comité Ejecutivo debería haberse desempeñado mejor en realizar una selección estratégica de los co-presidentes”, es una reflexión tomada de la Auto-Evaluación Crítica, la cual la autora confirma que es compartida casi unánimemente por los miembros.
- ⊙ El apoyo a veces insuficiente para la Secretaría, según algunos.
- ⊙ La dificultad de mantener co-presidentes para el norte y sur global. También hay acuerdo unánime sobre el carácter no negociable de esto.
- ⊙ Algunos miembros de la campaña mencionaron que, en campañas colaborativas de este tipo, es delicado revocar un mandato en el caso de un desempeño insatisfactorio porque puede disminuir la relación de confianza y dar pie a situaciones de conflicto; en tanto, el costo de no tomar ninguna medida puede ser alto en términos de liderazgo y eficiencia.

Para la autora de este informe, es delicado realizar un juicio. Después de todo, los miembros del Comité trabajaron como voluntarios. **La importancia de contar con TdR claros y la necesidad de asegurar su cabal entendimiento por parte de los miembros es innegable.** Un proceso de selección escrupuloso y que los miembros de la campaña o de las organizaciones se hagan responsables cuando dan el apoyo a algún

candidato, es otro factor importante. Al final, todo recae en el sentido de responsabilidad y autoconciencia de cada individuo.

Dicho esto, la autora cree firmemente que **futuras campañas deben establecer un sistema de revisión de pares más sólido para los co-presidentes**. Ninguna opción aislada puede ser holística y un mismo método no resulta útil para todas las campañas. Acciones sencillas a tener en cuenta podrían ser, por ejemplo, asegurarse de que cada candidato presente su visión y un cronograma detallado para la duración de la campaña e incorporar la obligación para los co-presidentes de realizar informes regulares, en términos de los resultados específicos alcanzados y asuntos estratégicos que se estén desarrollando.

P15. Secretaría

“Un equipo de individuos muy comprometidos y profesionales” es una cita que ejemplifica lo que se dijo durante las entrevistas con los miembros, colegas de las Naciones Unidas y Estados Miembros.

Los miembros de la campaña destacaron los siguientes aspectos:

- ⊗ El profesionalismo y la independencia de la Secretaría.
- ⊗ El dinamismo de la Secretaría que fue de gran apoyo para movilizar a los miembros, incluso a los menos activos; para aumentar la capacidad de compromiso de los miembros en la campaña; para mantener el flujo de información en tres idiomas, incluso a través de la publicación de traducciones de documentos clave en el sitio web de la campaña; para estimular la colaboración en la elaboración de posturas; para identificar y ayudar a los miembros en el intercambio de buenas prácticas de intervención; para mantener la estructura informativa de la campaña, monitorear los mecanismos en funcionamiento e identificar soluciones pragmáticas a los problemas.
- ⊗ El trabajo del Director de la campaña, Leo Williams, y en particular su “profesionalismo”, “inagotable energía y fuerza directiva”, “disponibilidad y apoyo”, “habilidad para hacernos permanecer enfocados”, “capacidad para prever problemas y solucionarlos”. Los miembros del Comité Ejecutivo destacan en Leo su “respeto por el Comité Ejecutivo y los Co-Presidentes, aún cuando no estaba obteniendo un liderazgo adecuado de parte de ellos”.
- ⊗ La admiración por la Directora de Propugnación Naiara Costa. Una cita que nos demuestra cómo ella es percibida es: “Contar con alguien conocedor, confiable y articulado como ella en Nueva York fue una de las mejores cosas que la campaña hizo”. Los miembros del Comité Ejecutivo indicaron que ella era una fuente de inteligencia crucial y pensamiento estratégico vital para ellos.

Algunos lamentan que su cargo no contaba con el apoyo de otro funcionario (aunque un Consultor de Apoyo fue contratado desde enero a septiembre de 2015). La revisión de las provisiones de fondos muestran que pocas organizaciones dieron el paso de proveer fondos para este puesto en un momento en que la campaña no contaba con financiamiento fundamental de gobierno.

- ⊗ La falta de liderazgo del Comité Ejecutivo en ocasiones, dejando a la Secretaría sin instrucciones ni retroalimentación. La Secretaría se vio forzada a superar esta situación trabajando más allá de sus funciones. Los colegas que hicieron estos comentarios agradecen a la Secretaría por señalar al Comité Ejecutivo y encontrar la forma de llevar adelante los expedientes. Destacan que al asunto crítico es la causa de raíz (el tema del liderazgo en el Comité Ejecutivo) y no su consecuencia (el asunto de la Secretaría excediendo sus funciones).
- ⊗ La falta de oficiales de comunicación con competencias especiales dentro del equipo. Esto debe ser entendido en conexión con la pobre evaluación general dada a las comunicaciones externas de la campaña. (Ver P2).
- ⊗ Muchos opinan que la coordinación general de coordinadores regionales debió haber recaído en la Secretaría y no en un asociado, en virtud del contacto regular con ellos.

La autora considera igualmente importante compartir la perspectiva del dedicado equipo de la Secretaría. El párrafo siguiente refleja los puntos más importantes encontrados en el resumen anónimo de las entrevistas realizadas a los miembros de la Secretaría, los coordinadores regionales y el FIP como asociado encargado de la coordinación general de coordinadores regionales:

- ⊗ Las condiciones de trabajo (por ejemplo, la carga y contenido, supervisión, etc.): fueron calificadas ampliamente con puntajes superiores a la media y excelentes. Opinan que los salarios pudieron ser mejores, considerando la carga de trabajo. Algunos empleados de la Secretaría con contratos de consultor, así como también algunos coordinadores regionales, no contaban con seguridad social ni seguro de salud.
- ⊗ La organización del trabajo y la supervisión: el ambiente laboral (por ejemplo, el reclutamiento e inducción, los procedimientos administrativos, apoyo para el balance vida/trabajo, etc.) fueron calificadas también ampliamente con puntajes superiores a la media y excelentes. La supervisión de la Secretaría por los gestores también lo fue (por ejemplo, retroalimentación eficiente, buen trato, comunicación clara de las expectativas). La supervisión de los coordinadores regionales fue calificada por debajo de la media. Una doble vía de información hacia las organizaciones anfitrionas y hacia el FIP no era claro o efectivo y el personal de la Secretaría y los coordinadores regionales

no recibieron el mismo nivel de inducción al respecto. Algunas herramientas fueron dispuestas para facilitar el trabajo (por ejemplo, computadores personales, tarjetas de crédito para los funcionarios clave, teléfonos celulares y aparatos 3D en Pretoria, donde la conectividad de internet es difícil); y los consultores se empeñaron en intentar aliviar la carga de trabajo. Los colegas de las organizaciones del sur enfrentaron algunas dificultades, por ejemplo, la conectividad de internet. Las revisiones mensuales sobre las prioridades y cronogramas fueron útiles y las reuniones de equipo no fueron tan complicadas.

Algunos de los aspectos más positivos sobre el trabajo y el hecho de participar de Más Allá del 2015:

- ⊗ Una oportunidad única de trabajar en un ambiente diverso y proactivo, con un mandato, dirección y estrategia claros.
- ⊗ La diversidad del equipo a través de cinco continentes y su motivación de ir en la misma dirección.
- ⊗ El alto nivel de colaboración y confianza entre colegas y asociados.
- ⊗ La libertad y autonomía para liderar el trabajo y para ser creativos.
- ⊗ Presenciar cómo todas las piezas se reunieron y finalmente, la cumbre de las Naciones Unidas.

Algunos de los aspectos menos destacables sobre el trabajo y el hecho de participar de Más Allá del 2015 fueron:

- ⊗ La enorme carga de trabajo durante ciertas etapas de la campaña.
- ⊗ Los plazos muy cortos que llevaron muchas veces a trabajar de forma demasiado superficial.
- ⊗ Las demoras en la aprobación de los presupuestos para los Coordinadores Regionales, y las dificultades para acceder a los fondos por parte de las organizaciones anfitrionas.
- ⊗ Encontrar el balance entre liderazgo participativo y efectividad.
- ⊗ Manejo de las expectativas entre las diferentes estructuras.

P16. El Agente Fiscal

La conclusión de las entrevistas realizadas para este informe es que existe un **buen grado de satisfacción y mucha gratitud por el trabajo realizado inicialmente por CONCORD y más tarde por African Disability Alliance (ADA)** como agentes fiscales.

Se destacan los siguientes aspectos:

- ⊗ La separación de poderes entre el Comité Ejecutivo, el Agente Fiscal y la Secretaría fue una gran idea para prevenir la concentración del poder en un solo grupo de individuos u organizaciones.
- ⊗ Un Agente Fiscal fuerte y capacitado es clave para una campaña global de esta naturaleza.
- ⊗ Compartir la responsabilidad en turnos entre norte y sur fue otra gran idea. Demostró que una campaña global puede tener un Agente Fiscal ubicado en cualquier parte cuando éste cuenta con las habilidades y competencias adecuadas. La autora aprueba la contratación de un Agente Fiscal al medio de la campaña, según un proceso competitivo basado en la entrega de propuestas. Sugiere complementar este comentario con los de la **P4**, respecto de cómo continuar con el liderazgo norte/sur.
- ⊗ ADA cree que el elemento original que ellos aportaron a la campaña no fue necesariamente el hecho de haber sido una organización del sur, sino el hecho de ser dirigidos por personas con discapacidades. Desde su punto de vista, una campaña enfocada en la pobreza y exclusión, dirigida por estas personas, da una fuerte señal.
- ⊗ ADA piensa que, en retrospectiva, ellos deberían haber tomado más tiempo para evaluar el riesgo asociado a la responsabilidad fiduciaria del rol del Agente Fiscal. Al mismo tiempo, enfatizan que “corrieron la ola y lo disfrutaron. Subcontratar más de 35 OSCs en todo el mundo que no tenían relación con la discapacidad nos dio una gran satisfacción personal y empoderamiento. De hecho, ahora hemos incluido las tareas de un agente fiscal en nuestra actividad. Hemos recientemente aceptado un nuevo rol similar a ese y hemos enviado nuestra propuesta para otro más. Esto es prueba del legado de Más Allá del 2015 y de nuestra capacidad”.
- ⊗ El principio de neutralidad fiscal, por el cual el Agente Fiscal no se beneficiaba económicamente de su rol, funcionó bien para ambos lados: a la campaña no se le cargó una tarifa y no hubo pérdidas para el Agente Fiscal.
- ⊗ El compromiso de tiempo y la responsabilidad fiduciaria asumidos por el Agente Fiscal fueron muy altos. Más Allá del 2015 contribuyó con €20.000 por año para ayudar a cubrir los costos de ADA. Amas partes consideran el monto como correcto y se destaca que no se trata sólo de un asunto de asignaciones presupuestarias y

cobertura de los costos generales, ya que el rol fiduciario implica riesgos y una alta responsabilidad.

- ⊗ El contar con dos empleados para apoyar a ADA ayudó a alivianar la carga de trabajo.
- ⊗ El Memorándum de entendimiento entre Más Allá del 2015 y el Agente Fiscal y su nivel de detalle funcionaron muy bien. No teniendo la campaña una personalidad legal, el Director Leo Williams era responsable de la misma.

Para futuras campañas, los miembros del Comité Ejecutivo, las Secretaría y el Agente Fiscal subrayan la importancia de tener un agente fiscal sólido y evaluar minuciosamente este altamente demandante rol. El Agente Fiscal destaca la importancia de no subestimar la responsabilidad fiduciaria y recomienda a cualquier organización que esté considerando asumir ese rol el no subestimar las dificultades cuando intenten recaudar fondos para su propia organización con los mismo donantes que financiarán la campaña. La autora concuerda plenamente con dichas recomendaciones.

P17. ¿Cuáles fueron los desafíos y logros en el ámbito de las asociaciones de colaboración? ¿Cómo funcionaron las relaciones con los asociados clave?

Entre los actores de Más Allá del 2015 hay un acuerdo casi unánime respecto de que [las discusiones sobre las asociaciones de colaboración al inicio de la campaña fue uno de los aspectos más complejos de la campaña en su totalidad.](#)

- ⊗ *“Tenemos que dar crédito al Comité Ejecutivo por las complejas discusiones y su serio compromiso para tomar decisiones sobre las asociaciones de colaboración”.*
- ⊗ *“Deberíamos haber reducido el tiempo que empleamos intentando vincularnos con aquellos con quienes no había un entendimiento común y haber invertido más tiempo de calidad en planificar cómo maximizar nuestros tres asociaciones de colaboración con las tres organizaciones con quien teníamos cosas en común”.*

Puntos más importantes destacados por los miembros y asociados durante las entrevistas:

- ⊗ Conseguir e instrumentalizar sinergias estratégicas con otras campañas globales existentes desde una etapa temprana, dando seguimiento al esfuerzo realizado en este diálogo, particularmente con GCAP y Action/2015, fue muy complejo y requirió de mucho tiempo; algunos asuntos quedaron sin resolver.
- ⊗ Fue esencial asociarse *“con aquellos quienes tenían más en común con Más Allá del 2015 y finalmente la decisión fue al lugar adecuado”.*

La amplia mayoría de los entrevistados indicó que, en general, las 3 principales asociaciones de colaboración establecidas por Más Allá del 2015 (con CAN-International, el FIP y ‘Participate’) no fueron aprovechadas al máximo y no fueron tampoco completamente satisfactorias. Al mismo tiempo, hay un reconocimiento unánime de que la campaña implicó mucho “aprender haciendo” para todos. Además, algunas voces enfatizan la necesidad de comparar los resultados con la situación opuesta: ¿qué no se hubiera podido alcanzar sin estas tres asociaciones de colaboración?

Principales puntos señalados por los miembros y asociados:

- ⊗ Se percibe unánimemente que CAN International trajo experiencia en propugnación y cambio climático, de allí la dimensión ambiental que el grupo tradicional de ONGs de desarrollo no tenían. Este hecho legitimó la postura de la campaña respecto del ODS sobre el cambio climático. En general, también permitió a los miembros entender mejor la interfaz entre el trabajo sobre cambio climático y políticas sociales. Aparte, varias opiniones señalaron que, si la campaña no hubiera trabajado con CAN International por un ODS sobre cambio climático, los donantes, la sociedad civil y los gobiernos en general hubieran inmediatamente hecho preguntas.
- ⊗ El compromiso regional y nacional de CAN International es percibido como menos fructífero de los esperado. Algunas razones mencionadas son: el financiamiento limitado; el hecho de que los miembros de Más Allá del 2015 no fueran siempre consientes de su membresía superpuesta con CAN International; o el hecho de que las estructuras regionales de coordinación de CAN International y Más Allá del 2015 no estuvieran siempre en el mismo país. En retrospectiva, CAN International sugiere invertir más en formación, por ejemplo, en un “embajador” que podría visitar e interactuar directamente con las agencias líderes nacionales.
- ⊗ La coordinación general de los coordinadores regionales realizada por el FIP se percibe a menudo como que alivianó la carga de trabajo de la Secretaría.
- ⊗ Existe la opinión unánime de que la coordinación general de los coordinadores regionales no alcanzó los resultados esperados y requeridos. El FIP identificó la falta de estrategias regionales específicas, los cambios en la coordinación regional y el hecho de que los colegas no se dedicaban de tiempo completo al proceso Post-2015 como ineficiencias estructurales con un gran impacto negativo. En retrospectiva, muchos opinan que la coordinación general de los coordinadores regionales debió haber recaído en la Secretaría.

⊗ Hay una alta apreciación unánime sobre la investigación realizada por Participate, la cual se percibe que aportó en legitimidad y reforzamiento de la capacidad propugnadora y política. La **evaluación de mediano plazo de la campaña**, de febrero de 2014, indicó: *“Hay evidencias de que la iniciativa Participate acercó las perspectivas de los más pobres al debate Post-2015, al comprometerse con las Naciones Unidas y los gobiernos, así como también con los encargados de las políticas en diferentes niveles”*.

⊗ Muchos lamentan que se haya perdido el compromiso con Participate una vez que su investigación y presupuesto se hubo terminado.

⊗ Algunos opinan que los asociados debieron tener estatus de observadores en el Comité Ejecutivo, para facilitar su relación con la campaña.

Desde la perspectiva de la autora, las asociaciones de colaboración con CAN-International, el FIP y Participate institucionalizaron una confianza mutua y amistad profunda entre estos cuatro actores. **La autora está de acuerdo con la idea que proponen algunos miembros de comparar los resultados con el caso contrario, en que no se hubieran suscrito esas asociaciones de colaboración. Desde ese punto de vista, ella considera que las tres asociaciones han ayudado a Más Allá del 2015 en términos de políticas, propugnación, investigación, alivio de la carga de trabajo, legitimidad y recaudación de fondos.** La autora cree también que la campaña y los asociados comparten suficientes elementos de base como para colaborar mutuamente. Como sea, se advierten deficiencias en la elección de las actividades y tareas para cada asociado y el enfoque para hacerlos operativos.

Hay que enfatizar la importancia vital para cualquier campaña u organización de ser estratégicos y también realistas en cuanto a las asociaciones de colaboración. Un enfoque realista y estratégico debe ser abordado por ambas partes, y cada parte debe tener una visión clara de lo que pueden aportar y conducir una valoración metódica de su capacidad para llevarlo a cabo antes de involucrarse en cualquier asociación. Quizás la mejor forma de concluir esta sección es con una cita de un miembro de Más Allá del 2015, con la cual la autora adhiere completamente: *“El principio de asociación de colaboración es que se intenta conseguir lo mejor de todos los mundos. Eso requiere de compromisos. Deberían anticiparse las dificultades y estar basadas en una matriz de riesgos conocida”*.



Aprendizajes de Más Allá del 2015

1. Cualquier iniciativa colaborativa necesita una estructura y gestión efectivos, así como una gobernanza inclusiva y transparente. Encontrar la medida correcta entre caos, opacidad o procesos engorrosos no es una aventura sencilla. Es fácil caer en la tentación de transponer las estructuras o arreglos que han funcionado en otras situaciones.

2. No deberían subestimarse los esfuerzos significativos y el tiempo que se necesita para llevar a cabo el trabajo interno para que las actividades externas de la campaña sean exitosas y, por lo tanto, que la campaña completa sea efectiva.

3. Es crucial contar con un órgano de gobierno (por ej. un Comité Ejecutivo) representativo, democrático y transparente, que tenga un balance geográfico y de género, y que sea capaz de ofrecer un liderazgo continuo y apropiado.

4. Contar con co-presidentes puede ser benéfico para representar y liderar una campaña, y mejorar su perfil, en cuanto el balance geográfico y de género sea respetado y que el perfil correcto y el nivel de competencias sea asegurado.

5. Es crucial contar con una Secretaría independiente, profesional, multicultural, multilingüe, eficiente y eficaz en la solución de problemas, que sea bien gestionada y empodere a sus miembros.

6. Es crucial contar con un agente fiscal sólido, que maneje fondos, contratos y proveedores. Las organizaciones que consideren desarrollar este rol no deberían subestimar la responsabilidad fiduciaria.

7. Toda campaña debe tomar un enfoque realista y estratégico para realizar asociaciones de colaboración. Dicho enfoque debe ser tomado por ambas partes; y cada parte debe tener una visión clara de lo que puede aportar a la asociación y realizar una evaluación metódica de su capacidad antes de asumir el acuerdo. El principio de asociación de colaboración es que se intenta conseguir lo mejor de todos los mundos. Eso requiere por tanto de compromisos, de anticipar las dificultades, y de establecer una matriz conjunta de riesgos.

Los **importantes esfuerzos y buenos resultados generales obtenidos** por Más Allá del 2015 en desarrollar una estructura y un sistema de gestión efectivos, junto con una reconocida, inclusiva y transparente gobernanza (la cual a veces puede parecer más la de una organización que la de una campaña) son encomiables.



Recomendaciones para futuras campañas de propugnación

- ⊗ Conceptualizar meticulosamente las estructuras de coordinación regionales y nacionales, y establecer arreglos para una gestión y/o supervisión directa por la secretaría profesional e independiente de la campaña.
- ⊗ Anticipar y minimizar los asuntos sobre la burocracia engorrosa y las demoras en los desembolsos de fondos.
- ⊗ Poner en marcha mecanismos concretos para mitigar la pérdida de individuos y el impacto de las transiciones, por ejemplo, informes y documentos estructurados a entregar; supervisión cercana de las entregas por las líneas de gestión directa; orientación/inducción detalladas para todos los nuevos funcionarios; facilitación de entrevistas entre los oficiales entrantes y salientes, incluso antes de que el cambio se haga efectivo; provisiones presupuestarias para facilitar visitas de inducción para oficiales entrantes, etc.
- ⊗ Asegurar que todos los reclutados entienden de buena manera los Términos de Referencia y que ellos son claros.
- ⊗ Evitar tener demasiada confianza en los Términos de Referencia. Entender que unos procesos de selección buenos son igualmente cruciales y que en una campaña de pares, los miembros obtienen de la campaña tanto como invierten en ella. Al final, todo recae en el sentido de responsabilidad y autoconciencia de cada organización miembro o individuo.
- ⊗ Reflexionar detalladamente sobre cómo prevenir y superar el desbalance de género o geográfico en un Comité Ejecutivo. Escenarios de equilibrio entre balance y eficiencia deben ser discutidos desde el inicio.
- ⊗ Poner en marcha, desde la fase de conceptualización, mecanismos para crear capacidad entre los miembros y garantizar un balance geográfico y de género en el liderazgo.
- ⊗ Reflexionar con detención sobre maneras para prevenir y sobrellevar un liderazgo o una transparencia deficientes de parte del Comité Ejecutivo.
- ⊗ Considerar suficientes asignaciones de portafolios regionales entre los miembros del Comité Ejecutivo, con responsabilidad sobre la estrategia pública y la información a compartir.
- ⊗ Considerar suficientes provisiones presupuestarias para asegurar reuniones cara a cara del Comité Ejecutivo.
- ⊗ Poner en marcha sólidos sistemas de revisión de entre los pares para los co-presidentes. Por ejemplo, asegurar presente su versión y programa detallado para la duración completa del mandato; también regular las obligaciones de los co-presidentes de informar regularmente en términos de los resultados específicos conseguidos y asuntos estratégicos en desarrollo.



Foto de Conor Healy Photography. Enero del 2015.

Eoin Gormley, Embajador de la UNICEF, con Amina Mohammed en Enero del 2015.



ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS, MODELO DE FINANCIAMIENTO Y MONITOREO Y REPORTE.

CAPÍTULO 3

P18. ¿Cuáles fueron las fortalezas y las debilidades de la estrategia de financiamiento de la campaña?

La autora **felicita a la Secretaría por el aumento significativo del presupuesto anual** – de €20 000 en 2011 a un pico de €1.3 millón en 2014 – y por el presupuesto acumulativo de €3.4 millón que fue obtenido al final de la campaña.

Principales fortalezas de la estrategia de recaudación de fondos sugeridas por los miembros de Más Allá del 2015 y los funcionarios de las Naciones Unidas:



- ⊗ Recaudar fondos de una variedad de fuentes consideradas éticas y neutrales, luego de meticulosas discusiones.
- ⊗ Conseguir que los tres países donantes (Dinamarca, Suecia y Suiza) constituyeran una sola fuente de financiamiento, reduciendo la dificultad para generar informes y ofreciendo una gran flexibilidad para usar los fondos.
- ⊗ Establecer un Grupo de Coordinación de Donantes, manejado por la Secretaría, demostrando la confianza de los donantes en la campaña y permitiendo una gran transparencia y una valiosa capacidad estratégica entre los donantes.
- ⊗ Invitar a las OSCs miembro a contribuir financieramente. Hacia finales de 2015 un total de €447 000 había sido recibido de parte de una treintena de organizaciones.

Principales debilidades de la estrategia de recaudación de fondos según los miembros de Más Allá del 2015:



- ⊗ La estrategia era en el comienzo muy pobre y el Comité Ejecutivo debió haber sido más proactivo.
- ⊗ Sostener una campaña de propugación a través de financiamiento gubernamental resultó, según algunos, problemático y riesgoso, por un tema de principios.
- ⊗ Las contribuciones de los miembros pudieron haber sido más altas.

La autora cree que, en el espíritu de una campaña con miembros, **el Comité Ejecutivo y las organizaciones miembro más grandes, con departamentos especializados en recaudación de fondos, deberían haber contribuido desde temprano y más activamente en el establecimiento y desarrollo de una estrategia de recaudación de fondos.** Conseguir fondos adicionales y promover la predictibilidad del financiamiento habría permitido a la campaña apoyar a sus miembros más pronto y ayudar a construir sus capacidades. La autora recuerda que, como ha sido mencionado anteriormente en este informe, las estructuras de coordinación regionales y nacionales podrían haberse beneficiado de un financiamiento extra y esto podría haber generado un mayor balance entre los tres niveles en los que Más Allá del 2015 operó.

La autora querría también volver a mencionar la recomendación hecha en le **Evaluación de mediano plazo**, realizada en febrero de 2014, de incorporar un recaudador de fondos de tiempo completo en la Secretaría, el cual ella sabe que había sido considerado por la campaña. Se necesitaría una evaluación más integral para poder establecer el análisis costo-beneficio de una contratación como esa en la última etapa del segundo cuarto de 2014. Como fuere, la autora advierte un valor añadido al hecho de contar con un puesto de ese tipo desde etapas tempranas de la campaña. Por ejemplo, en línea con la idea expresada en el párrafo anterior, las organizaciones miembro más grandes podrían haber contribuido con algunos de sus oficiales de recaudación de fondos por períodos durante la campaña cada semana.

Es muy importante para futuras campañas establecer un apoyo apropiado a la recaudación de fondos desde la etapa de concepción de la campaña.

La autora reconoce los riesgos para la independencia de una campaña que depende en gran medida de financiamiento gubernamental. Para Más Allá del 2015, las constataciones de las **P7** y **P10** demuestran que la Secretaría y el Comité Ejecutivo debatieron ampliamente este asunto antes de aceptar financiamiento principal desde Dinamarca, Suecia y Suiza. Más Allá del 2015 se guió por el principio de que ningún donante representara más del 30% del presupuesto general. Todos los grupos objetivo de este informe (miembros, Secretaría, Sistema de las Naciones Unidas, Estados Miembro y los colegas de la sociedad civil externos a la campaña) concordaron en que ese riesgo nunca se materializó: **en ningún momento la campaña se transformó en una vocera en la negociaciones intergubernamentales.** La autora cree que esto dice mucho tanto de la actitud respetuosa y neutral de los donantes, como **del buen manejo de la situación por parte de Más Allá del 2015.**

Futuras campañas deberían considerar las aplicaciones prácticas de ese riesgo: ¿cuál es el porcentaje general de financiamiento proveniente de fuentes gubernamentales? Si el porcentaje es muy alto, ¿qué medidas se tomarán para proteger la campaña contra una posible instrumentalización? Si hay un financiamiento mixto de gobiernos y de otra fuentes en porcentajes similares, ¿pueden los gobiernos ser usados como patrocinadores de actividades en vez de cómo patrocinadores de operaciones?

Futuras campañas deberían también enfocarse en el mapeo e identificación de posibles donantes filantrópicos. Su potencial no debería ser desestimado ya que el sector filantrópico está también reorientando sus portafolios hacia esta nueva y universal Agenda 2030. Al mismo tiempo, es importante recordar que la filantropía tiene diversas formas y tamaños, incluyendo a las fundaciones comunitarias.

P19. ¿Cuáles fueron las fortalezas y las debilidades del modelo de financiamiento de la campaña?

Durante toda su existencia, Más Allá del 2015 ha otorgado subvenciones, de entre **€4.000** a **€19.500** por año, a 33 agencias líderes en África (6), Asia (6), América Latina (9), Europa (5), Norte América (1) y el Pacífico (6) para propugnación a nivel nacional. La coordinación regional también fue apoyada. La decisión de concentrar dinero en algunos pocos lugares en vez de repartirlo lo más ampliamente posible fue muy compleja.



Principales fortalezas del modelo de financiamiento, sugeridas por los miembros de Más Allá del 2015:

- ⊙ En general, fue una buena idea repartir el dinero entre la mayor cantidad de países como fuera posible.
- ⊙ El dinero entregado a los miembros, a pesar de haber sido montos pequeños, les dio poder y les abrió puertas para futuras recaudaciones.
- ⊙ El Sondeo Final de Evaluación arrojó que el 73% de las respuestas en inglés y el 83% de las en francés y español demostraron que era muy importante priorizar “financiamiento focalizado para apoyar el compromiso del sur a nivel nacional”, así como también financiamiento flexible para el liderazgo del sur y financiamiento para la participación a nivel regional y global.



Debilidades principales del modelo de financiamiento sugeridas por los miembros de Más Allá del 2015:

- ⊙ Algunos opinan que el Comité Ejecutivo debería haber estado más implicado en las decisiones referentes a las asignaciones presupuestarias, aunque no especificaron cómo.
- ⊙ Las actividades de coordinación regional fueron golpeadas por la insuficiencia de fondos, así como también por los retrasos en la aprobación de los presupuestos para la propugnación y las dificultades para acceder a los fondos por causa de la burocracia en los procesos de toma de decisiones de parte de las organizaciones anfitrionas.
- ⊙ Las agencias líderes nacionales también fueron afectadas por los fondos limitados y por las demoras en el desembolso de fondos.

La autora estima los esfuerzos hechos por Más Allá del 2015 para descentralizar fondos hacia el nivel regional y nacional. Se recomienda triangular la información con la de la **P8**. En breve, una futura campaña debería empoderar al nivel nacional para que la Agenda 2030 se convierta en realidad. Muchos de entre la campaña subrayan que el nivel regional se volverá más relevante y por lo tanto, se insiste en que futuras campañas deben poner esfuerzos en instaurar estructuras de coordinación regional eficientes, seguido de adecuados niveles de financiamiento y procesos más ligeros.

La autora destaca también las contribuciones financieras hechas por las OSCs miembro y las contribuciones en especie. Ella piensa que habría sido difícil hacer de las contribuciones financieras un principio para la membresía, ya que existía un relativo escepticismo de parte de las OSCs para comprometerse en un proceso intergubernamental, que Más Allá del 2015 supo manejar y de a poco superar. Dicho esto, con la Agenda 2030 siendo una realidad, y a la luz del foco que será puesto sobre su adaptación a las realidades nacional y regional, futuras campañas deberían reconsiderar e impulsar la idea de un sistema de tarifas para la membresía, estructurado en umbrales que se correspondan con los presupuestos de los miembros.

P20. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el monitoreo y reporte del uso de los fondos?

Más Allá del 2015 regularmente produjo monitoreo e informes públicos respecto de sus fondos. Los miembros de la campaña enfatizaron que la información sobre el uso de los fondos estaba disponible, pero que actualizaciones más regulares y de lectura más simple hubieran sido bienvenidas, también como un modo de identificar y compartir buenas prácticas de intervención e impacto.

Muchas opiniones señalan que Más Allá del 2015 careció de un mecanismo integral para el monitoreo y evaluación de la implementación de actividades y el uso de los fondos de parte de las agencias nacional y los beneficiarios de Policy to Action. La Evaluación final de África indicó: *“el monitoreo y evaluación de las actividades de los Agentes Líderes no ha sido muy efectiva. Nos confiamos mucho en los informes escritos y conversaciones telefónicas para verificar y tener una idea sobre lo que estaba sucediendo en las bases. Las quejas de los miembros de la campaña en algunos países donde teníamos agencias líderes indican que existían vacíos aquí y allá”*. En esta misma línea, el reporte enfatizó la importancia de las visitas de campo o monitoreo y evaluación por una tercera parte.

La autora remarca la necesidad de establecer la obligación de informar, dado el tamaño de las subvenciones (€4 000 - €19 500). Futuras campañas, que posiblemente puedan asignar más fondos que Más Allá del 2015 a nivel regional y nacional, deben establecer desde el principio mecanismos integrales de monitoreo y evaluación de la implementación de las actividades y el uso de los fondos. Los costos inherentes a la operación de dichos mecanismos deben, por lo tanto, ser considerados dentro de la estrategia de recaudación de fondos y del presupuesto. También se recomienda incluir visitas de campo y evaluaciones externas. Esto debería implementarse apenas surja la sospecha de que la planificación de gastos no se está cumpliendo como acordado.



Aprendizajes de Más Allá del 2015

1. El mundo de las ONGs y las iniciativas de la sociedad civil conocen la presión vinculada a la recaudación de fondos, y por tanto la importancia de tener estrategias de recaudación de fondos claras, oportunas, éticas y realistas. Por otra parte, las masas críticas pueden usar varios argumentos para incrementar la recaudación de fondos: por ej. su potencial para generar un impacto fuerte y un legado, así como las capacidades y la experiencia acumulada en recaudación de fondos de sus miembros.

2. Un modelo de financiamiento transparente y manejado escrupulosamente, en consonancia con la visión y los objetivos de la campaña, es vital e incluso los mejores modelos demandarán priorización.

3. Monitoreo y revisión transparentes y regulares son una obligación para generar confianza y pueden también ofrecer oportunidades útiles de aprendizaje cruzado (si la información es presentada en un formato adecuado).



Recomendaciones para futuras campañas de propugnación

- ⊙ Instrumentalizar apoyo apropiado para la recaudación de fondos desde el inicio en la etapa de conceptualización.
- ⊙ Asegurar, en el espíritu de una campaña de miembros, que el órgano de gobierno principal, así como las organizaciones miembro más grandes de la campaña, que cuentan con departamentos u oficiales especializados en recaudación de fondos, contribuyan desde temprano en la elaboración y despliegue de la estrategia de recaudación de fondos.
- ⊙ Considerar la incorporación de un empleado de tiempo completo encargado de recaudación de fondos al interior de la secretaría profesional independiente. Alternativamente, los miembros más grandes de la organización deberían hacer contribuciones en especies bajo la forma de compromisos de tiempo de parte de los oficiales de recaudación de fondos.
- ⊙ Considerar las aplicaciones prácticas del riesgo de instrumentalización a través de la financiación de gobierno, cuando se opera en un proceso intergubernamental: ¿cuál porcentaje promedio de los fondos provienen de fuentes gubernamentales? Si el porcentaje es muy alto, ¿qué medidas serán establecidas para proteger la campaña del riesgo de instrumentalización? Si existe un uso mixto, en porcentajes similares, de fondos gubernamentales y de otras fuentes, ¿pueden los fondos gubernamentales ser usados para financiar actividades en vez de operaciones?
- ⊙ Implementar un sistema de tarifas para las membresías, estructurado en función de los presupuestos de los miembros.
- ⊙ Realizar un mapeo y alcanzar a posibles donantes del mundo de la filantropía.
- ⊙ Destinar sólidos esfuerzos presupuestarios en implementar estructuras de coordinación regional eficientes.
- ⊙ Establecer mecanismos integrales para el monitoreo y evaluación de la implementación de actividades y gastos. Los costos inherentes a la implementación de dichos mecanismos deben ser considerados dentro de la estrategia de recaudación de fondos y presupuesto. También se recomienda incluir visitas de campo y evaluaciones externas. Esto debería implementarse apenas surja la sospecha de que la planificación de gastos no se está cumpliendo como acordado.



Foto de Nguyen, N. 24 de Septiembre del 2015.

La Secretaria Ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL) anima un evento de alto nivel de Más Allá del 2015 en la ONU (Nueva York), en Septiembre del 2015. El evento reunió a representantes gubernamentales y OSCs miembro de Más Allá del 2015.



LA AMENAZAS AL LEGADO DE MAS ALLÁ DEL 2015 Y QUÉ SUCEDE A CONTINUACIÓN

P21. Las principales amenazas que podrían comprometer o destruir el legado de Más Allá del 2015

Las constataciones tomadas de la **Reunión de Evaluación Participativa**, realizada en septiembre del 2015; el **Sondeo Final de Evaluación** y las entrevistas realizadas para este informe, identificaron dos bloques de amenazas, ambos con acciones que las pueden hacer detonar y también contrarrestar.

Bloque a. Implementación fragmentada de la Agenda 2030 a nivel nacional



Posibles detonantes para esta fragmentación:

- ⊗ Perversa transversalidad de los asuntos; selección más allá de las prioridades nacionales y regreso al trabajo en silos.
- ⊗ Campañas de comunicación inadecuadas que menoscaban el carácter de desarrollo sostenible de la Agenda, su enfoque integrado o su universalidad. El riesgo puesto en la trivialización y los mensajes de “Global Goals” son destacados como ejemplos.
- ⊗ Compromiso disipado de la sociedad civil y demasiado protagonismo del norte global.
- ⊗ Falta de financiamiento o financiamiento inadecuado. Las debilidades de la Agenda de Acción de Addis Abeba (documento final del proceso de Financiación para el Desarrollo) ponen el panorama completo en una cuerda.
- ⊗ “Secuestro” de la Agenda por parte del sector privado, sin códigos de conducta públicos adecuados y controles.
- ⊗ Indicadores no adecuados a nivel global y nacional. Ausencia de localización genuina o adaptación a las realidades y necesidades locales.

Posibles acciones para contrarrestar las amenazas:

- ⊗ Continuar socializando y diseminando los ODSs entre las OSCs a nivel nacional y regional, haciendo un uso inteligente de las herramientas de comunicación de Más Allá del 2015.
- ⊗ Combinar estrategias de movilización y propugnación para la Agenda 2030 a todos niveles, desde el internacional al regional, nacional y local.
- ⊗ Respetar la apropiación de la Agenda 2030 por los gobiernos y colaborar con ellos.
- ⊗ Apoyar la creación de nuevos consejos nacionales o comisiones para la implementación integral de los ODSs.
- ⊗ Apoyar la producción de reportes paralelos de la sociedad civil nacional para responsabilizar [los gobiernos], incluyendo la identificación y el compartir buenas prácticas de implementación a nivel regional.
- ⊗ Reconectar los ODSs a las discusiones sobre sus Medios de Implementación y la Agenda de Acción de Addis Abeba a todos los niveles.
- ⊗ Vincularse con la academia y grupos de reflexión.

Bloque b. Pérdida de estructura para colaboraciones eficientes y voces coordinadas que Más Allá del 2015 creó, particularmente en un contexto de disminución de ambientes propicios para la sociedad civil



Posibles **detonantes** para esta pérdida:

- ⊙ La no existencia de un entendimiento colectivo del legado único y sin precedentes alcanzado por la campaña.
- ⊙ Caer en una fatiga Post-2015 y no realizar estrategias.

No prestar atención a la urgencia de evitar un quiebre, ⊙ mantener el espacio y el enfoque colaborativo creado por la campaña y asegurar financiamiento para una campaña sucesora.

⊙ Si la misión de una campaña sucesora no se ajusta a las necesidades y no puede ofrecer complementariedad y valor añadido con estructuras existentes, organizaciones y otras campañas.

⊙ Si los intereses surgidos detrás de los ODSs y las políticas entre ellos generan desconfianza y la toma de decisiones es dejada en las manos de aquellos que tiene el control de los fondos.

Posibles **acciones para contrarrestar** esta situación:

⊙ Establecer una campaña relevante, enfocada, oportuna, bien fundada y participativa con estructuras de gobernanza claras y transparentes para construir sobre los resultados conseguidos y atender las futuras necesidades, que se complementen con otras campañas temáticas globales existentes.

⊙ Reafirmar los principios democráticos de la campaña, la transparencia, la responsabilidad y los niveles de participación.

⊙ Construir sobre estructuras de campañas existentes, propiciando el compromiso y no teniendo miedo del conflicto constructivo.

⊙ Identificar objetivos estratégicos claros consultando con actores relevantes. Ser inclusivos y transparentes desde el inicio para construir alianzas fundamentales.

⊙ Desarrollar evaluaciones significativas y oportunas sobre los éxitos, fallos y legados de las campañas.

⊙ Establecer un mínimo de financiamiento básico para coordinación internacional, regional o nacional.

⊙ Considerar el establecimiento de secretarías independientes profesionales regionales, al lado de una Secretaría internacional.

⊙ Conseguir presencia a nivel internacional, regional y nacional, con el foco en el compromiso en el Foro Político de Alto Nivel a nivel global y en replantearse la presencia y las redes a nivel nacional con el objetivo de trabajar de una manera más estructurada para un impacto a largo plazo.

⊙ Elaborar una guía metodológica para las vinculaciones con los gobiernos y entidades multilaterales sobre los planes de implementación, mecanismos de responsabilidad y sistemas de monitoreo y revisión.

⊙ Mejor entendimiento sobre como trabajar y crear alianzas con autoridades estatales, regionales, provinciales y locales.

⊙ Analizar los planes nacionales de implementación para encontrar vacíos y fortalezas.

Citas interesantes sobre los prospectos para campañas de propugnación de la sociedad civil:

“Los miembros de Más Allá del 2015 deberían tomar responsabilidad individual y colectiva en la tarea de ser un participante honesto en las discusiones de las OSCs y ayudar a reunir a los actores en una campaña creíble o en cuantas sea necesario” (Naciones Unidas).

“Las OSCs deben esforzarse por entender el tamaño de la tarea. Hay suficiente espacio para todos en la implementación de la Agenda 2030, pero no podemos sostener una sociedad civil fragmentada. Necesitamos que todos participen, entonces cada uno de nosotros debe encontrar su lugar y colaborar con los demás” (Naciones Unidas).

“Más Allá del 2015 fue un movimiento de las OSCs. Ahora debemos reflexionar sobre qué significa esto. ¿Quién fue dejado afuera y ahora es necesario para la implementación? ¿Es una “comunidad de práctica” (que implique a la sociedad civil, la academia, la filantropía e incluso aspectos del sector privado, como el emprendimiento social) lo que necesitamos para la fase de implementación?” (miembro de Más Allá del 2015).

“Hay, de hecho, un fuerte espacio para las campañas globales y también para compromisos estructurados. Si las Naciones Unidas no continua siendo una plataforma más que para los Estados Miembro como lo fue durante el proceso intergubernamental, la Agenda 2030 será la primera víctima” (Estado Miembro de las Naciones Unidas).

“Esta es ciertamente la ocasión para futuras campañas transversales de la sociedad civil. Hay una necesidad de compromiso estructurado y sostenido de parte de la sociedad civil, particularmente para los aspectos donde estamos todavía descifrando los detalles, como es el caso del Foro Político de Alto Nivel” (Estado Miembro de las Naciones Unidas).

“La causa para futuras campañas de propugnación de la sociedad civil, tanto temáticas como generales, en torno a las implementación de la Agenda, es innegable. Si la sociedad civil y los Grupos Principales de las

Naciones Unidas no se involucran en las discusiones de cara al próximo Foro Político de Alto Nivel, habrá una pérdida. Tienen que mantener la presión, estimular a los Estados Miembro a tomar parte en los desafíos y responsabilidades y deberían desarrollar sus propias revisiones sobre la implementación. También tendrán un rol en el aumento de la conciencia y la movilización para mantener la vitalidad de los ODSs y mostrar a la gente el impacto en sus vidas diarias” (Estado Miembro de las Naciones Unidas).

P22. Percepciones acerca de la fase de cierre

Seguramente no sorprenderá al lector que la decisión de dar cierre a Más Allá del 2015 generó muchos puntos de vista. Estas son algunas citas ilustrativas de parte de los miembros:

“Una campaña con una fecha de cierre es un ejercicio de madurez para el compromiso de la sociedad civil con las Naciones Unidas”.

“Las campañas, por naturaleza, tienen un comienzo, una etapa intermedia y un cierre. El cierre de Más Allá del 2015 hace honor al hecho de que es una campaña”.

“Cerrar la campaña era algo inherente a su concepto. Fue reiterado hace un año, cuando el último Comité Ejecutivo asumió el rol en 2014 y también durante los pasados meses”.

“Hemos sido enfrentados a hechos en los que no existe espacio para discutir. Esto nos hace cuestionarnos acerca de la transparencia. ¿Quién tiene el derecho de cerrar la campaña? ¿Por qué el Comité Ejecutivo interpreta que tiene ese derecho? La decisión debió haberse consultado entre todos los participantes de Más Allá del 2015 en 2014. El juego puede continuar con todos los jugadores que deseen continuar”.

“Es un gran error discontinuar la propugnación cuando el proceso está en curso. Hemos experimentado el primer impacto negativo en la reunión del Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los indicadores de los ODSs, realizada en Bangkok en octubre. La falta de coordinación de la sociedad civil impactó negativamente en la habilidad de generar influencia”.

“Requiere de mucho coraje cerrar algo que está funcionando bien, pero la decisión no fue bien ejecutada. Cuando la decisión fue tomada tiempo atrás, fue sobre la base de supuestos que no son ya válidos: el proceso todavía continúa, no ha acabado. La decisión no ponderó ninguna flexibilidad para evaluar más tarde si se necesitaría más tiempo para realmente terminar las tareas”.

“El Comité Ejecutivo debe asumir su responsabilidad por arriesgar el legado de la campaña. No pueden lavarse las manos sobre una decisión que fue tomada desde el principio. Tienen que hacer lo que es necesario hacer en el limitado tiempo que queda”.

“Es bueno cerrar, eso da confianza y también un sentido de éxito, pero pienso que una extensión hasta el final de 2016 podría haber ayudado a enraizar el legado de la campaña”.

Como se ha indicado en la [P4](#), “dejar de ejercer presión y compromiso en Nueva York después de la Cumbre de las Naciones Unidas en septiembre” se presenta como un elemento de gran preocupación, no sólo dentro de Más Allá del 2015 en general y entre los colegas de la sociedad civil externos a la campaña, sino que también por los funcionarios de las Naciones Unidas y los Estados Miembro. “Más Allá del 2015 debería haber hecho más esfuerzos por consolidar y dar seguimiento a los nuevos canales para el compromiso de la sociedad civil que ayudaron a abrir. Es confuso ver que todos desaparecieron después de la Cumbre. Invirtieron tanto y luego se van completamente” (Estado Miembro).

La autora ha tomado la decisión personal de no expresar opiniones sobre si la campaña debe o no cerrar y sólo evaluará el modo en que se ha desarrollado la fase de cierre. Se recomienda la [Estrategia de Salida de Más Allá del 2015](#), establecida en marzo de 2015, según fue recomendado en la [Evaluación de Mediano Plazo](#) en febrero de 2014, como un muy buen documento que considera los aspectos prácticos relativos al cierre de una campaña. Pero, en su humilde opinión, el alto número de opiniones críticas expresadas por los individuos de amplias perspectivas sobre el compromiso de la sociedad civil con las Naciones Unidas, indica que el Comité Ejecutivo debería haber conducido la fase de cierre de una forma diferente y mejor.

La fase de cierre de cualquier iniciativa colaborativa se refiere tanto a cosas prácticas como a sentimientos; tanto realizar inventario e identificar las lecciones aprendidas, como enraizar el legado. Esto toma proporciones más grandes en campañas que han sido exitosas, altamente visibles y grandes, como es el caso de Más Allá del 2015, y que han sido además personalmente enriquecedoras, como lo han expresado sus miembros.

Un Equipo de Trabajo debió haber sido creado por el Comité Ejecutivo para identificar escenarios e hitos críticos, en un horizonte de 18 meses luego de la Cumbre de las Naciones Unidas, para enraizar el legado de la campaña y para elaborar breves directrices para que los miembros pudieran maximizar los hitos. El escenario de una campaña sucesora es uno entre muchos. Un grupo de reflexión sobre las posibilidades para una potencial nueva campaña, cómo realizar la transición hacia ella y mitigar el impacto negativo de un posible vacío entre ambas, podría haber sido auto-gestionado por los miembros. Comprensiblemente, la intensidad y aceleración con que la campaña tuvo que lidiar hizo esta tarea compleja y difícil. En una campaña que establecida en 2010, hubo tiempo para prever y planear.

La autora cree firmemente que las campañas con miembros son esfuerzos colectivos y que todos los miembros deben, en consecuencia, demostrar responsabilidad colectiva y compromiso para que la campaña en total sea algo más que la suma de sus partes. Esto es el por qué los miembros pudieron haber tomado un rol protagónico tempranamente en la discusión sobre lo que iba a suceder después de la campaña. Al mismo tiempo, en la opinión de la autora, esto no quiere decir que el Comité Ejecutivo eluda la responsabilidad de enraizar el legado de la campaña durante la fase de cierre y de orientar a los miembros sobre cómo contribuir de la mejor manera.

La autora recomienda fuertemente que los miembros del Comité Ejecutivo concentren todos los esfuerzos posibles hasta la fecha prevista para el cierre de la campaña (marzo de 2016) con miras en: 1. Enraizar potentemente el legado de la campaña y 2. Identificar directrices para que las organizaciones miembro puedan contribuir a dicho enraizamiento. La autora anima a que los miembros apoyen activamente esta tarea en sus respectivos ámbitos de acción.

También se recomienda enérgicamente que las organizaciones miembro de Más Allá del 2015 se involucren y dirijan discusiones sobre las posibilidades de realizar una posible campaña sucesora, a la luz de las discusiones críticas que se están desarrollando en cuanto a los mecanismos estratégicos de coordinación auto-organizados y de largo plazo para los Grupos Principales y Otras Partes Interesadas de las Naciones Unidas, para un involucramiento estratégico sostenido con las Naciones Unidas a nivel global.



Aprendizajes de Más Allá del 2015

1. Las campañas de propugnación de la sociedad civil deben contar con estrategias de salida sobre los aspectos prácticos del cierre.
2. La etapa de cierre de cualquier iniciativa colaborativa, particularmente una que ha sido exitosa, visible amplia y enriquecedora a nivel personal para aquellos que participaron, se refiere tanto a cosas prácticas como a sentimientos; y tanto a realizar inventario e identificar los aprendizajes, como enraizar el legado.
3. El órgano de gobierno de una campaña debe tomar la responsabilidad de iniciar suficientemente pronto la tarea de consolidar el legado de la campaña durante la fase de cierre.
4. Los siguientes dos bloques de amenazas podrían comprometer el legado de Más Allá del 2015. Cada uno tiene potenciales detonantes y acciones para contrarrestar el efecto:

– Fragmentación de la Agenda 2030 en términos de implementación nacional;

– Pérdida de estructura para colaboraciones eficientes y voces coordinadas que Más Allá del 2015 creó, particularmente en un contexto de disminución de ambientes propicios para la sociedad civil.



Recomendaciones para futuras campañas de propugnación

- ⊙ El Comité Ejecutivo debería concentrar todos los esfuerzos posibles hasta el final de la campaña (marzo 2016) con miras en: 1. Enraizar potentemente el legado de la campaña y 2. Identificar directrices para que las organizaciones miembro puedan contribuir a dicho enraizamiento. La autora anima a que los miembros apoyen activamente esta tarea en sus respectivos ámbitos de acción.
- ⊙ Las organizaciones miembro de Más Allá del 2015 deberían participar en y dirigir discusiones sobre las posibilidades de realizar una campaña sucesora.
- ⊙ La sociedad civil y los Grupos Principales y Otras Partes Interesadas de la ONU deberían asumir su responsabilidad individual y colectiva hacia una coordinación y colaboración para un involucramiento estratégico sostenido con la ONU.
- ⊙ Las campañas de la sociedad civil y el Sistema de los Grupos Principales y Otras Partes Interesadas de la ONU deberían discutir de las importantes y excepcionales preguntas sobre las sinergias y colaboraciones entre sí mismos. Aunque la complejidad de dichas discusiones es innegable, posponerlas tendrá consecuencias muy negativas sobre la habilidad de la sociedad civil para auto-organizarse en futuras campañas y involucrarse con la ONU.



ANEXO 1

Lista de materiales de Más Allá del 2015 usados como base para esta evaluación

1. [“Breve historia de Más Allá del 2015”](#) (en inglés).
2. [“¿Cuáles son la Visión, Propósito, Principios y Criterios?”](#) (en inglés).
3. Kit de herramientas [“De la Política a la Acción”](#) (en español).
4. [Sondeo de Evaluación de 2014 entre los miembros de Más Allá del 2015, instituciones e individuos influyentes](#) (en inglés).
5. [Sondeo de Evaluación de 2015 entre los miembros de Más Allá del 2015, instituciones e individuos influyentes](#) (en español).
6. [Evaluación de mediano plazo de Más Allá del 2015, febrero de 2014](#) (en inglés).
7. [Fondo de innovación para traducir las políticas en acciones: Resumen de los logros por parte de las OSCs apoyadas](#) (en inglés).
8. [Informe Global sobre la iniciativa Estados en Foco 2014-2015](#) (en inglés).
9. [Informe narrativo sobre la iniciativa Estados en Foco 2014-2015](#) (en inglés).
10. [“Análisis de las posturas de propugnación de Más Allá del 2015 y del documento final de la Agenda Post-2015”](#) (en inglés).
11. [“Análisis del documento de final de la Agenda 2030: logros y vacíos para Más Allá del 2015”](#) (en inglés).
12. [Informe anual de influencia 2011](#) (en español).
13. [Informe anual de influencia 2012](#) (en español).
14. [Informe anual de influencia 2013](#) (en español).
15. [Informe anual de influencia 2014](#) (en español).
16. [Informe final de clausura del proyecto en África](#) (en inglés).
17. [Evaluación final para la región Asia](#) (en inglés).
18. Borrador de Informe Final para la región Europa (en inglés).
19. [Informe Final para la región América Latina](#) (en inglés).
20. [Informe narrativo final para la región del Pacífico](#) (en inglés).
21. [Informe de la Reunión Regional de Término de Más Allá del 2015 en el Pacífico](#) (en inglés).
22. [Informe de las actividades de influencia nacional desarrolladas por las agencias líderes de Más Allá del 2015 en 2014 y 2015](#) (en inglés).
23. [Compilación de los éxitos y desafíos a nivel nacional](#) (en inglés).
24. [Evaluación del Grupo Directivo sueco para el trabajo conjunto de 2013-2015 con Más Allá del 2015, primera parte](#) (en inglés).
25. [Movilización pública sobre Post-2015](#) (en inglés).
26. [Términos de Referencia del Grupo de Trabajo de Más Allá del 2015 sobre la ONU](#) (en inglés).
27. [Notas de la reunión del Comité Ejecutivo de mayo de 2014](#) (en inglés).
28. [Términos de Referencia del Comité Ejecutivo](#) (en inglés).
29. [Resumen de la Auto-Evaluación Crítica del Comité Ejecutivo](#) (en inglés).
30. [Apoyo para los miembros del sur en el Comité Ejecutivo: Resúmenes de los Informes Finales](#) (en inglés).
31. [Marco Lógico de las Asociaciones de Colaboración 2014 de Más Allá del 2015](#) (en inglés).
32. [Informe Anual Narrativo para Donantes 2014](#) (en inglés).
33. [Correspondencia con Dinamarca](#) (en inglés).
34. [Correspondencia con Suecia](#) (en inglés).
35. [Correspondencia con Suiza](#) (en inglés).
36. [Informe Financiero Consolidado: enero-diciembre 2014](#) (en inglés).
37. [Resumen anónimo de las entrevistas de los funcionarios salientes de Más Allá del 2015](#) (en inglés).
38. [Minutas de la Reunión de cierre de Más Allá del 2015, 28 de septiembre de 2015](#) (en inglés).
39. [Informe de la Reunión de Evaluación Participativa de Más Allá del 2015, 29 de septiembre de 2015](#) (en inglés).
40. [Estrategia de Salida de Más Allá del 2015, marzo de 2015](#) (en inglés).



ANEXO 2

Lista de entrevistas realizadas específicamente para esta evaluación

(en orden alfabético)

- African Disability Alliance (Alianza Africana por la discapacidad, el Agente Fiscal de la campaña).
- Brasil, Delegación Permanente ante las Naciones Unidas
- CAFOD, Catholic aid agency for England and Wales (Agencia Católica de ayuda para Inglaterra y Gales)
- Campaña 2015+
- CAN-International, Climate Action Network International (Red Internacional de Acción por el Clima)
- Canada, Delegación Permanente ante las Naciones Unidas
- CCC, Cooperation Committee for Cambodia (Comité de Cooperación para Camboya)
- CESR, Center for Economic and Social Rights (Centro para los Derechos Económicos y Sociales)
- CEPEI (Centro de Pensamiento Estratégico Internacional)
- CIVICUS (entrevistado en su doble capacidad como miembro de Más Allá del 2015 y del Grupo de ONGs y Otras partes interesadas de la ONU)
- CONCORD Suecia
- Educación internacional (Uniones de gremios y trabajadores de los Grupos Principales de las Naciones Unidas)
- FIP (Foro Internacional de Plataformas Nacionales de ONGs)
- IDA, International Disability Alliance (Unión Internacional por la Discapacidad)
- INFID, (International NGO Forum on Indonesia Development) (Foro Internacional de ONGs sobre el Desarrollo de Indonesia)
- JDPC, Justice, Development and Peace Commission of Nigeria (Comisión de Justicia, Desarrollo y Paz de Nigeria)
- Más Allá del 2015 (Secretaría)
- México, Delegación Permanente ante las Naciones Unidas
- Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Sociales y Económicos
- Naciones Unidas, Oficina de la Secretaría General
- Participate
- PhilSEN, Philippine Social Enterprise Network (Red de Empresas Sociales de Filipinas)
- PIANGO, Pacific islands association of non-government organisations (Asociación de organizaciones no gubernamentales de las islas del Pacífico)
- Reino Unido, Departamento de Desarrollo Internacional
- República de Corea, Delegación Permanente ante las Naciones Unidas
- Save Matabeleland Coalition
- Save The Children
- Sightsavers
- Suiza, Delegación Permanente ante las Naciones Unidas
- UWASNET, Uganda Water and Sanitation NGO Network (Red de ONGs de Uganda por el Agua y la Sanidad)
- VSO, International Volunteer Service Oversees (Voluntariado Internacional)
- World Vision International
- WWF, World Wildlife Fund (Fondo Mundial para la Naturaleza)



FOTOS

1. Portada (arriba izquierda): foto de HoFoSe / Más Allá del 2015 Tanzania. Profesionales de los medios de comunicación en Tanzania participan en un taller de sensibilización sobre la necesidad de construir una voluntad política a nivel nacional para realizar la Agenda 2030.
2. Portada (abajo izquierda) y página 40: foto de Conor Healy Photography. Enero del 2015. Eoin Gormley, Embajador de la UNICEF, con Amina Mohammed en Enero del 2015.
3. Portada (arriba derecho) y Tabla de contenidos: foto de Nguyen, N. 24 de Septiembre del 2015. Ovación de pie tras el evento de alto nivel de Más Allá del 2015 en la ONU (Nueva York) en Septiembre del 2015. Representantes gubernamentales y miembros de OSCs discutieron de la construcción de voluntad política a nivel nacional para realizar la Agenda 2030.
4. Página 8: foto de Save Matabeland Coalition / Más Allá del 2015. Julio del 2015. Alumnos de las escuelas primarias de St Bernards, Lobhengula, Mzilikazi y Mckeurtan presentan unas postales de incidencia de Más Allá del 2015 durante una conferencia nacional sobre la implementación de los ODD – Bulawayo, Zimbabue, 9-10 de Julio del 2015.
5. Página 12: foto de Nguyen, N. 24 de Septiembre del 2015. La Secretaria Ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL) muestra los mensajes de incidencia de Más Allá del 2015 durante un evento de alto nivel organizando por la campaña en la sede de la ONU (Nueva York), en Septiembre del 2015. El evento reunió a representantes gubernamentales y OSCs miembro de Más Allá del 2015.
6. Página 13: foto de Más Allá del 2015. 2013. Miembros de Más Allá del 2015 participan en un taller sobre la visión, el propósito, los criterios et las valores del marco de desarrollo post-2015 – Nairobi, 2013.
7. Página 44 y contraportada (arriba derecho): foto de Nguyen, N. 24 de Septiembre del 2015. La Secretaria Ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL) anima un evento de alto nivel de Más Allá del 2015 en la ONU (Nueva York), en Septiembre del 2015. El evento reunió a representantes gubernamentales y OSCs miembro de Más Allá del 2015.
8. Contraportada (arriba derecho): foto de HoFoSe / Más Allá del 2015 Tanzania. Profesionales de los medios de comunicación en Tanzania participan en un taller de sensibilización sobre la necesidad de construir una voluntad política a nivel nacional para implementar la Agenda 2030.
9. Contraportada (arriba izquierda): foto de Más Allá del 2015. 2013. Reunión del desayuno organizado por Más Allá del 2015 en Nuevo York, sobre el rol de los jóvenes en el monitoreo-evaluación de la Agenda post-2015, en Mayo del 2015.

www.beyond2015.org

Esta publicación está disponible en inglés y en francés en nuestra página web.

Autor: Maruxa Cardama

Traducción: Chido Communications Ltd

Diseñador gráfico: [Savitzky Brand Building \(SBB\)](#)

Revisión del texto y coordinación global de la publicación:

Ella Masle-Farquhar, Encargada Asuntos Internacionales [Secretaria de Más Allá del 2015]

