

Más allá del 2015

Campaña **Más Allá del 2015**

Evaluación final

Diciembre del 2015

Informe de síntesis

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

Versión completa de la evaluación: <http://www.beyond2015.org/our-learning>





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



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 neutrales; (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.*



APRENDIZAJES CLAVE DE MÁS ALLÁ DEL 2015

Efectividad e impacto

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 resueltas 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 recálculo, 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.

Estructura, gobernanza, gestión y asociaciones

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 meticulosa 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.

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

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).

Amenazas al legado y próximos pasos

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 CLAVE PARA LAS CAMPAÑAS DE PROPUGNACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

Efectividad e impacto

- ⊗ 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.

Estructura, gobernanza, gestión y asociaciones

- ⊗ 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.

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

- ⊗ 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.

Amenazas al legado y próximos pasos

- ⊗ 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.



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): 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): 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. 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.
5. Contraportada (arriba izquierda): 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.
6. 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.

www.beyond2015.org

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

Autor: Maruxa Cardama

Diseño Gráfico: **Savitzky Brand Building (SBB)**

Traducción: Chido Communications Ltd

Revisión del texto y coordinación de la publicación: Ella Masle-Farquhar,
Encargada Asuntos Internacionales (Secretaria de Más Allá del 2015)

