



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2027 LATINDADD



PROCESO FACILITADO POR: Eduardo Ballón y Marisa Glave

Tabla de contenido

GLOSARIO	2
PRESENTACIÓN	4
I.	6
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO SEGUIDO	6
1. Primera Fase	6
2. Segunda Fase	7
II.	9
EL CONTEXTO GENERAL PARA EL PEI 2022-2027	9
1. El impacto de la pandemia: pobreza y desigualdad	10
2. La pandemia y la cuestión fiscal	14
3. El malestar social con la democracia: un dato duro y un desafío enorme	17
4. El nuevo escenario internacional: la guerra entre Rusia y Ucrania	19
5. Sobre los momentos políticos	21
III.	25
LOS RESULTADOS DEL PROCESO: EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LATINDADD 2022-2027	25
1. Análisis situacional de Latindadd	25
a. Los logros y las limitaciones de la Red	25
b. Lectura del contexto del PEI 2022-2027	29
2. Propuesta de PEI 2022-2027	30
a. Análisis FODA	30
b. Misión y Visión de Latindadd	31
c. Lineamientos del Plan Estratégico Institucional	32
d. Objetivos Estratégicos con Indicadores y Líneas de Acción	33
IV.	38
EL PLAN ESTRATÉGICO 2022-2027 Y LA TEORÍA DEL CAMBIO	38
1. Qué es la teoría del cambio	38
2. La teoría de cambio y el PEI de Latindadd	40
V.	42
LÍNEAS PARA UNA GESTIÓN DE RIESGOS: ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y AMENAZAS	42
1. ¿Qué es la gestión del riesgo?	42
2. Avances en identificación y análisis de riesgos en el PEI de Latindadd	43
3. Trabajo pendiente para el proceso de planificación operativo anual	46
VI.	47

GLOSARIO

AL:	América Latina
ALBA:	Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América
ALC:	América Latina y el Caribe
ALCA:	Área de Libre Comercio de las Américas
ALER:	Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica
AOD:	Ayuda Oficial al Desarrollo
APP:	Alianzas Público Privadas
AT:	Autoridades Tributarias
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
BM:	Banco Mundial
CAAP:	Centro Amazónico de Antropología y Aplicación Práctica (Perú)
CAOI:	Coordinadora Andina de Organizaciones Indígenas
CDES:	Centro de Derechos Económico Sociales (Ecuador)
CELAC:	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
CEPAL:	Comisión Económica Para América Latina
CIASE:	Corporación de Investigación y Acción Social (Colombia)
CIAT:	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias
CMNUCC:	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
COICA:	Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica
COSEFIN:	Consejo de Ministros de Finanzas de Centroamérica, Panamá y la República Dominicana
CTHI:	Índice de Guaridas Fiscales Corporativas
DEG:	Derechos Especiales de Giro
DDHH:	Derechos Humanos
FMI:	Fondo Monetario Internacional
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FOSPA:	Foro Social Panamazónico
FSM:	Foro Social Mundial
G20:	Grupo de los 20
IJF:	Instituto de Justicia Fiscal (Brasil)
ISF:	Declaración de Seguridad de Importación
JF:	Justicia Fiscal
LOF:	Lineamientos de Organización y Funcionamiento
MAS:	Movimiento al Socialismo (Bolivia)
NAF:	Nueva Arquitectura Financiera
NNUU:	Naciones Unidas
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONG:	Organización no Gubernamental
OPS:	Organización Panamericana de la Salud
OS:	Organizaciones Sociales
PBI:	Producto Bruto Interno

PEI:	Plan Estratégico Institucional
REBRIP:	Red Brasileña por la Integración de los Pueblos (Brasil)
REMTE:	Red Latinoamericana Mujeres Transformando la Economía
RENICC:	Red Nicaragüense de Comercio Comunitario (Nicaragua)
SES:	Fundación Sostenibilidad, Educación, Solidaridad (Argentina)
UNASUR:	Unión de Naciones Suramericanas

PRESENTACIÓN

El texto siguiente presenta el informe final del servicio de planificación estratégica, requerido por Latindadd. Como se estableció en la reunión de trabajo previa a la formulación de la propuesta técnica que hicieramos los consultores, el objetivo general planteado fue “facilitar la elaboración del Plan Estratégico 2022-2027 de la Red Latinoamericana por Justicia Económica y Social (Latindadd)”. La red, con más de 15 años de trayectoria institucional e integrada por 24 organizaciones de 13 países de la región, acordó construir este instrumento a través de un proceso participativo que involucró desde un primer momento a sus Co-Presidentes, lo/as integrantes de su Comité Directivo, su Coordinador General, el equipo técnico profesional de las Áreas y del Grupo de Trabajo de la Red, así como los colaboradores/as más cercano/as de dichas instancias y del quehacer institucional.

Mediante un sistema de talleres virtuales y de trabajos en grupo en éstos, pero también entre ellos, a lo largo de casi tres meses, la Red concluyó la formulación de su PEI 2022-2027, incluyendo un análisis situacional de la institución que combinó la revisión de distintos materiales internos de Latindadd con la realización de un primer taller participativo. A través de distintos talleres, y a partir de un análisis FODA, se establecieron la misión institucional y la visión al 2027, los principales lineamientos del Plan y sus objetivos estratégicos, tanto externos como internos, precisando los indicadores y las líneas de acción generales para cada uno.

Este documento, que da cuenta de ese proceso, está organizado en seis secciones y 5 anexos. La primera, hace un recuento rápido del proceso seguido y reseña las características y el sentido de los distintos talleres. En la segunda, los consultores proponemos algunas notas sobre el contexto en el que se llevará adelante el Plan, recogiendo las percepciones y valoraciones de la Red y actualizando alguna información sobre el impacto del COVID en la desigualdad y la pobreza en la región, la situación fiscal que ésta enfrenta, el malestar social y político así como su impacto en la valoración de la democracia como un desafío imperioso, las implicancias regionales del conflicto entre Rusia y Ucrania, así como los cambios electorales que se están sucediendo en ALC.

En la tercera sección se presentan estrictamente los resultados de la formulación del PEI. Esto es el análisis situacional y el planeamiento realizado por Latindadd con la facilitación de los consultores. La cuarta, presenta una breve reflexión sobre el tema de la teoría del cambio y el planeamiento estratégico de cara al trabajo futuro de la Red. La quinta parte del informe propone unas líneas para la gestión de riesgos a partir de un análisis somero a las debilidades y amenazas registradas, mientras que en la sexta y última, presentamos algunas sugerencias a futuro.

El informe se completa con seis anexos: el documento de Acuerdos y Alcances presentado a 11.11.11 que sirvió de punto de partida, la propuesta técnica enviada por los consultores y acordada, la relación de documentos recibidos y revisados, la relación

de las y los participantes en el proceso, un pequeño texto sobre el tema de indicadores que les acercamos en su momento, así como la Matriz de Objetivos, Indicadores y Acciones Estratégicas

Antes de concluir con esta presentación, queremos agradecer a Latindadd en todas y todos sus integrantes que participaron en el proceso. Lo hacemos por la confianza que supuso el encargo, por su buena disposición y su trabajo a lo largo del ejercicio, pero especialmente por lo que nos han permitido aprender.

Eduardo Ballón
Marisa Glave
Lima, 4 julio 2022

I.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO SEGUIDO

El planeamiento estratégico fue trabajado en dos fases, ambas participativas. La primera, de análisis situacional de Latindadd, constó de cinco etapas; una segunda, de elaboración directa del PEI, trabajada en seis etapas. Se planificaron cuatro talleres participativos, pero dada la dimensión del trabajo realizado y los aportes de los participantes finalmente se requirió de seis talleres. Cabe señalar que en todos ellos se contó con la participación de los co-presidentes, de representantes del Consejo Directivo, el Coordinador General, así como miembros del equipo técnico político de las tres áreas y el grupo de trabajo.

Tabla 1: Fases y Etapas del Planeamiento Estratégico

FASES	ETAPAS
Análisis situacional de Latindadd	Revisión de la documentación e insumos de trabajo previo de Latindadd
	Revisión y complementación del diagnóstico institucional.
	Análisis y conocimiento del entorno de la red.
	Identificación de los recursos financieros (asignaciones presupuestarias), humanos (número y competencias de los equipos), tecnológicos (sistemas de información) de Latindadd
	Análisis del contexto: procesos, actores, tendencias (corto y mediano plazo)
Propuesta de PEI 2022-2027/ Futuro deseado	<i>Análisis FODA</i>
	<i>Política Institucional:</i> Los lineamientos prioritarios de Latindadd, que definirán la política institucional, comprometiendo sus recursos y contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
	<i>Visión y Misión de la Institución:</i> Rol central de Latindadd, su razón de ser en el marco de las competencias establecidas por su Asamblea.
	<i>Objetivos estratégicos institucionales e indicadores:</i> Definición de los cambios que Latindadd pretende lograr en las condiciones del contexto.
	<i>Acciones estratégicas institucionales:</i> El qué y el cómo se hará para lograr los objetivos estratégicos institucionales: (i) Líneas de intervención priorizadas en relación a los indicadores; (ii) acciones estratégicas priorizadas por cada objetivo; (iv) indicadores por principales resultados y productos
	<i>Validación de propuesta final del PEI</i>

1. Primera Fase

Para la primera fase el equipo de consultores revisó la documentación entregada por Latindadd, que complementaba el trabajo ya hecho en la evaluación del PEI 2016-2021, sosteniendo adicionalmente reuniones de trabajo con el Coordinador General y con el Grupo Ad-Hoc del Consejo Directivo, constituido para acompañar la elaboración del PEI. Se construyó, en base a este análisis, una matriz de logros y limitaciones, sintetizando al trabajo desarrollado por Latindadd en más de 15 años, pero con énfasis en los últimos 5. Esta matriz se presentó, discutió y validó en el primer taller participativo en el que se valoraron los avances, así como las tareas pendientes de la red.

Como se señaló en la propuesta técnica, en la primera fase trabajamos con la metodología denominada “cosecha de alcances”, derivada del Outcome Harvesting, para identificar, formular, verificar y entender alcances, es decir cambios en comportamientos, relaciones, acciones, actividades, políticas o prácticas de un individuo, grupo, comunidad, organización o institución¹. La idea, antes que medir el progreso en relación a alcances predeterminados o indicadores, es recoger evidencia de lo avanzado y determinar si Latindadd ha contribuido al cambio y de qué manera.

Esta fase cerró con una lectura colectiva del contexto. Para facilitar el debate el equipo de consultores planteó las siguientes preguntas motivadoras: i) ¿cuáles son las principales tendencias a nivel global?; ii) ¿cuáles son las principales tendencias a nivel regional?; iii) ¿cómo influye el conflicto ruso-ucraniano en esas tendencias globales y regionales? Esta reflexión se hizo en grupos, pidiendo que se precise la relación o el impacto de estas tendencias en los tres grandes ejes programáticos de la red, arquitectura financiera, justicia fiscal y economías transformadoras; así como en el enfoque transversal más desarrollado, el de género.

2. Segunda Fase

La segunda fase empezó con el análisis FODA de Latindadd. Recordando que el objetivo de la actividad es determinar atributos internos, así como elementos de contexto externos, que impactan positiva y negativamente en el desenvolvimiento de la red, se trabajó en grupos en un segundo taller bajo las siguientes premisas: i) identificar y luego priorizar fortalezas y debilidades, es decir los atributos internos de la red, que están bajo el dominio de Latindadd; ii) identificar y priorizar las oportunidades y amenazas que el contexto genera para el trabajo de Latindadd, es decir que están fuera del control de la red.

El trabajo incluyó una reflexión colectiva en torno a cómo se pueden explotar las fortalezas, atenuar las debilidades, aprovechar las oportunidades y generar mecanismos de defensa frente a las amenazas.

La misión y la visión de Latindadd se construyeron en el tercer taller participativo. Para motivar la reflexión conjunta el equipo de consultores organizó la discusión de los grupos en torno a distintas preguntas. Para la construcción de la misión responder ¿qué es Latindadd? ¿para qué se ha constituido? ¿por qué es importante seguir apostando por su mantenimiento?, buscando definir con claridad qué son y qué hacen. Para establecer la visión, las preguntas motivadoras fueron dos -¿qué queremos lograr en 5 años? ¿qué cambio central se espera promover desde Latindadd?-, precisando colectivamente a dónde quieren llegar.

En ese taller se esperaba avanzar también en la construcción de lineamientos lo que no fue posible. Las preguntas que se debían responder en esa dirección fueron las siguientes: ¿Cuáles son nuestras prioridades en el contexto posible? ¿Cuáles son las estrategias y las formas de intervención priorizadas?

¹ Wilson-Grau, Ricardo and Britt, Heather (2013): **Outcome Harvesting**, Ford Foundation.

Se optó entonces por cambiar la estrategia. Se acordó con el grupo Ad-Hoc para el PEI de Latindadd que el equipo de consultores elabore una propuesta de lineamientos en base a los documentos previos de la red, donde se reflejan los últimos debates institucionales, tanto programáticos como políticos. En el cuarto taller se presentó la matriz elaborada con la siguiente estructura de lineamientos: i) lineamiento político general; ii) elementos de continuidad programática; iii) elementos de ampliación programática; iv) principales líneas de intervención y formas de acción de la red; v) organización interna y funcionamiento. Esta matriz sirvió como base para la discusión en grupos y una posterior plenaria de síntesis.

Para el quinto taller, donde se construyeron los objetivos e indicadores, se realizó un trabajo previo. Cada una de las áreas y el grupo de trabajo, así como el Consejo Directivo, debían preparar un borrador de objetivos e indicadores, tanto internos como externos. El equipo de consultores trabajó en base a este borrador y presentó una propuesta que fue discutida en grupos de manera participativa. La dinámica finalizó con la definición de cinco objetivos externos, vinculados a las áreas y grupo de trabajo, y dos internos vinculados a las herramientas de gestión y comunicación, así como a las estrategias de consolidación y crecimiento de la red.

Finalmente, siguiendo con la dinámica del taller anterior, se trabajó de manera previa la formulación de las acciones estratégicas para cada objetivo. El equipo de consultores revisó la concordancia y concluyó con la elaboración de la matriz final del PEI que fue discutida y validada en el sexto taller participativo.

Tabla 2: Talleres realizados y contenido

Talleres participativos para construcción del PEI 2022-2027
1. Análisis situacional y contexto
2. Análisis FODA
3. Construcción de la Misión y Visión
4. Construcción de Lineamientos Programáticos e Institucionales
5. Construcción de Objetivos e Indicadores
6. Acciones estratégicas y validación general

Como señalamos en la propuesta técnica, un planeamiento estratégico no sólo debe tener un producto claro y comprensible, sino que éste debe legitimado y consensuado, más aún tratándose de una red. Por ello *incluimos criterios de gobernanza democrática*. La buena gobernanza de una red pasa por establecer o explicitar acuerdos y procedimientos, así como los canales de rendición de cuentas en el manejo de la discrecionalidad en el marco de la acción colectiva. Uno de los elementos resaltados por el equipo de Latindadd, que quedó como recomendación de la evaluación del PEI 2016-2021, es la construcción de un mecanismo de resolución de controversias en un escenario de alta volatilidad política en la región, lo que califica como una estrategia

central de una gobernanza democrática y que fue abordada tanto en la construcción del FODA como en la elaboración de objetivos internos con sus indicadores y acciones estratégicas.

II.

EL CONTEXTO GENERAL PARA EL PEI 2022-2027

América Latina está entrando a un tercer momento en lo que va del siglo XXI. En el primero se consolidaron en la región distintos gobiernos progresistas, resultado de los movimientos sociales que se articularon en torno a demandas contra el neoliberalismo y la hegemonía norteamericana, en especial los acuerdos de libre comercio. Tras cerca de 15 años de su gestión, se entra a un segundo momento en el que se produjo un giro político que incluyó, entre otras, cosas el golpe en Brasil, la derrota del kirchnerismo en Argentina, el debilitamiento de la estabilidad del gobierno de Maduro en Venezuela, el quiebre del correísmo en Ecuador y el golpe de Estado en Bolivia. Los otrora gobiernos “post-neoliberales” parecían desaparecer en medio de una contra ofensiva neoliberal y de una crisis económica que siguió a la bonanza del boom de las materias primas y los capitales de corto plazo (2003 al 2013), tanto como del agotamiento de la mayoría de proyectos progresistas electorales que estuvieron en los gobiernos durante varios años sustentándose en la redistribución social del crecimiento económico, pero con límites claros en sus reformas políticas de tono nacionalista.

Las políticas económicas de los gobiernos del primer momento mantuvieron el modelo extractivista basado en los precios de las materias primas, perdiendo la oportunidad de cambiar la matriz productiva lo que les impidió combatir efectivamente la desigualdad. En el segundo momento, a partir de 2015, la derecha política regional se apropió discursivamente de muchas de las demandas populares y en alguna manera del concepto de democracia, cada vez más vacío de contenido como viene ocurriendo globalmente², consiguiendo el apoyo de la ciudadanía a sus proyectos, mientras continuaron con la criminalización de los movimientos sociales y la judicialización de sus luchas. En ese escenario, la caída de ingresos como parte de la crisis de los últimos años nos devolvió al endeudamiento como fuente de financiamiento y a los incentivos fiscales para atraer a la gran inversión, lo que se convirtió en nuevos y mayores privilegios tributarios que afectan a las grandes mayorías.

La pandemia del Covid-19 llegó a América del Sur con una gran crisis de arrastre como fondo. La región estaba en su peor crisis en casi un siglo antes de 2020. Según un informe reciente³, el sexenio 2014-2019, el segundo momento al que hacemos referencia, fue

² Sobre el particular ver Applebaum, Anne (2021): **El ocaso de la democracia. La seducción del autoritarismo**, Penguin Random House Grupo Editorial, Lima. Ver también, Arendt, Hannah (2006); **Los orígenes del totalitarismo**, Alianza Editorial, Madrid.

³ Cepal (2021): **La paradoja de la recuperación en América Latina y el Caribe. Crecimiento con persistentes problemas estructurales: desigualdad, pobreza, poca inversión y baja productividad**,

uno de los de menor crecimiento desde que hay registro, comparable únicamente con los que incluyen a la Primera Guerra Mundial o la Gran Depresión. El crecimiento promedio en ese período fue de sólo 0.3% y el crecimiento por habitante fue negativo. La pandemia llegó en el peor de los escenarios y llevó a la mayor contracción del PBI desde 1900, registrándose en América del Sur el desempeño más pobre entre las regiones en desarrollo. El descalabro social que era parte del momento conformaba un cóctel explosivo sumándose a los desequilibrios económicos.

Desde antes de la pandemia se observaba un considerable malestar de los sudamericanos con la persistente desigualdad y una insatisfacción con el funcionamiento de la política que se expresaba en demandas de mayor igualdad y rechazo a la discriminación, y en algunos casos, en procesos de movilización social. Las protestas que estallaron a fines de 2019 en Bolivia, Chile, y Ecuador, se dieron también en Brasil, Colombia y Perú, pese a la pandemia que exacerbó la inconformidad social previa, articulada con una variedad de causas políticas y económicas. Según CEPAL⁴, el aumento de las frustraciones de la ciudadanía está relacionado tanto con el deterioro socioeconómico que se traslada a un cuestionamiento generalizado de la distribución del bienestar, el acceso a la salud, la educación, la protección social y la desigualdad, como con las debilidades político-institucionales, que se expresan en el desgaste y descontento de la representación política, y con la evaluación negativa de las relaciones sociales que se manifiestan en experiencias de individualismo exacerbado, polarización ideológica y vivencias de discriminación.

Con este escenario, desde 2021, la región parece entrar a un tercer momento. Ese año tuvo un saldo formal electoral positivo para la izquierda latinoamericana. Pese a la derrota electoral de Arruz en Ecuador, los triunfos de Castillo, Castro, Boric y Petro en Perú, Honduras, Chile y Colombia, así como las posibilidades de Lula en Brasil, refuerzan un cierto escenario de cambio iniciado de alguna manera por López Obrador (2018), Fernández (2019) y Arce (2020) en México, Argentina y Bolivia. Aunque las condiciones actuales son muy distintas a las que rodearon a los gobiernos “progresistas” y los gobiernos mencionados son muy distintos, es claro que se han bloqueado las posibilidades de una derecha cada vez más extrema que pretendía reconquistar posiciones y consolidar un ciclo largo de gobierno y control. Este tercer momento, ciertamente se complejiza con la situación del escenario internacional, marcado por la guerra entre Rusia y Ucrania.

1. El impacto de la pandemia: pobreza y desigualdad

Informe Especial Covid-19 No 11, 7/2021, CEPAL, Santiago
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47043/5/S2100379_es.pdf

⁴ CEPAL (2021): **Panorama social de América Latina 2020**, CEPAL, Santiago de Chile
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46687/8/S2100150_es.pdf

Como sostenemos en otro texto preparado para Latindadd⁵, en ALC, a partir del 2015 y después de un quinquenio de crecimiento lento, las carencias estructurales de la región se evidenciaron significativamente y las demandas de amplios sectores sociales, en particular de las nuevas generaciones, se multiplicaron. Las mismas sumaban el rechazo a la cultura del privilegio en sus distintas dimensiones, en particular las vinculadas a la concentración de la riqueza, el acceso segmentado a servicios públicos y culturales de calidad, así como la falta de reconocimiento de la dignidad de los individuos y las comunidades. Se precipitaron entonces, en algunos casos, cambios políticos de envergadura y el cuestionamiento de consensos forjados en las últimas décadas, de signos distintos, algunos que supusieron importantes avances en la agenda de derechos e inclusión y otros que alentaron la reproducción de desigualdades, exclusiones y distintas formas de vulnerabilidad. En ese escenario se hicieron muy visibles tres temas: (a) la ampliación de la desigualdad de los ingresos y la concentración de la riqueza; (b) la vulnerabilidad de los estratos medios que habían dejado la pobreza; (c) la necesidad de un nuevo contrato social que posibilite acuerdos entre actores diversos, orientado a la redistribución del ingreso y otros activos, al reconocimiento de identidades y autonomías diversas, así como a la superación de la heterogeneidad estructural, como única manera efectiva de enfrentar la desigualdad.

El COVID-19 llegó a una región marcada por una matriz de desigualdad social, cuyos ejes estructurantes —estrato socioeconómico, género, etapa del ciclo de vida, condición étnico-racial, territorio, situación de discapacidad y estatus migratorio, entre otros— generan permanentes escenarios de exclusión y discriminación múltiple y simultánea que redundan en una mayor vulnerabilidad ante los efectos sanitarios, sociales y económicos de esta pandemia. En el ámbito de la salud, estas desigualdades se expresaron en la cobertura, el acceso efectivo y los resultados de los servicios de salud, así como en las condiciones basales de salud de personas y comunidades⁶.

El 2021, en un contexto de avances heterogéneos en los procesos de vacunación contra la enfermedad por coronavirus, ALC sigue registrando altas cifras de contagios y pérdida de vidas por la pandemia. Si bien la CEPAL estimó para la región un crecimiento económico del PBI del 6,2%, éste no alcanza para mitigar los efectos sociales y laborales de la pandemia, que son profundos y desiguales, y se encuentran estrechamente vinculados con los problemas estructurales de desigualdad, pobreza, informalidad y vulnerabilidad.

Aunque en 2020 los países de la región realizaron una importante inversión en las medidas de protección social de emergencia, en 2021 se observó una importante

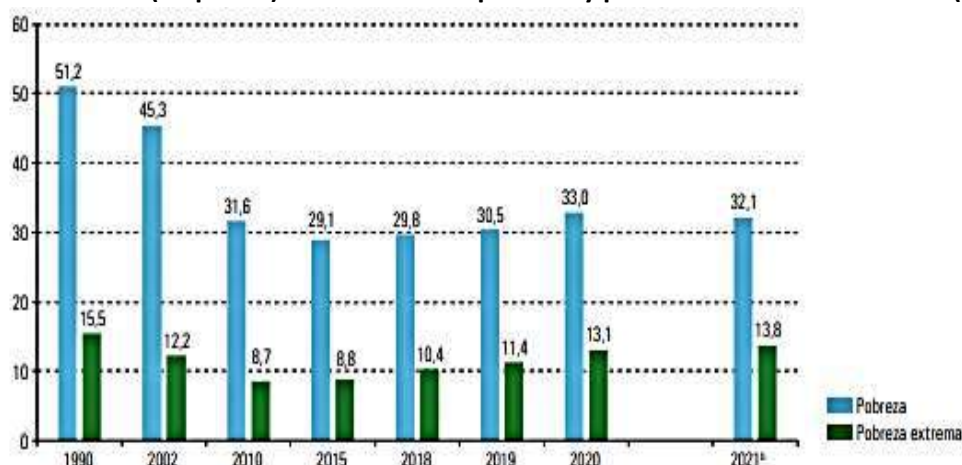
⁵ Ballón, Eduardo y Marisa Glave (2021): *Evaluación de impacto del trabajo de la Red Latinoamericana por Justicia Económica y Social (Latindadd) de cara a la formulación de una nueva estrategia para los próximos cinco años Estrategia 2016-2021*, Lima, diciembre.

⁶ CEPAL-OPS (2020): *Salud y economía: una convergencia necesaria para enfrentar el COVID-19 y retomar la senda hacia el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45840/4/S2000462_es.pdf

disminución. En los últimos diez meses de 2020, las transferencias de emergencia anunciadas por los países de América Latina para mitigar el efecto de la crisis alcanzaron 89.700 millones de dólares, mientras que en los primeros diez meses de 2021 los recursos en estas medidas fueron 45.300 millones de dólares, es decir la mitad del año anterior⁷.

La crisis social continúa pese a la reactivación económica, con tasas de desocupación y niveles de pobreza y pobreza extrema mayores a los observados antes de la pandemia. De acuerdo con las estimaciones de CEPAL, la tasa de desocupación en 2021 habría llegado a un 11,8% para las mujeres y un 8,1% para los hombres. La pérdida del empleo y la reducción de los ingresos laborales afectaron especialmente a los estratos de menores ingresos. En 2021, la tasa de pobreza extrema habría alcanzado el 13,8% y la de pobreza llegaría al 32,1%; en comparación con las cifras de 2020, las personas en situación de pobreza extrema pasarían de 81 a 86 millones, mientras que el número total de personas en situación de pobreza disminuiría ligeramente de 204 a 201 millones. Pese a la recuperación económica experimentada en 2021, los niveles relativos y absolutos estimados de pobreza y de pobreza extrema se han mantenido por encima de los registrados en 2019, lo que refleja la continuación de la crisis social⁸.

Gráfico 1: AL (18 países) en situación de pobreza y pobreza extrema 1990-2021 (%)



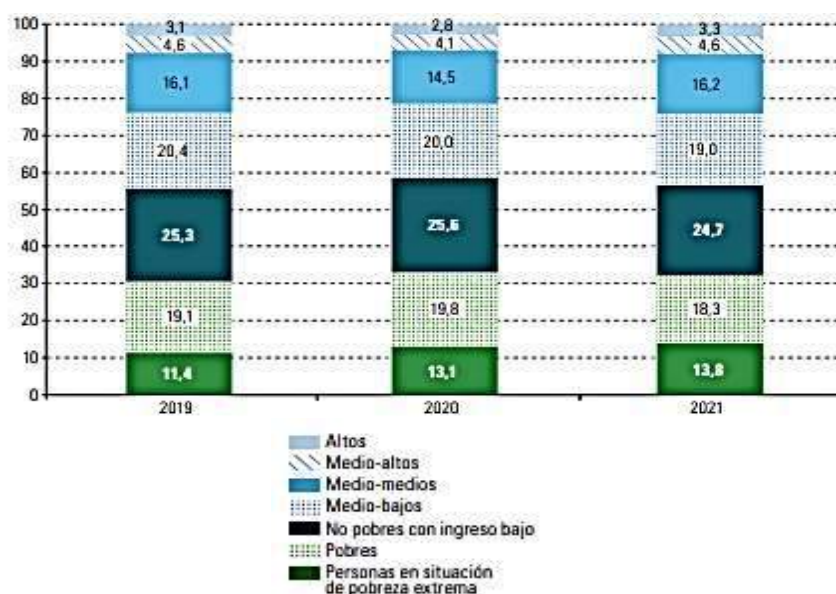
Fuente: CEPAL, 2022

En 2021 las personas en estratos vulnerables —de ingresos bajos y medio-bajos— representaban el 75,8% de la población según la proyección, un nivel similar al observado en 2019 (cuando representaban un 76,1%). Los cambios más notorios se registraron en Perú, donde el 15% de la población pasó a ser parte del estrato de ingresos bajos, seguido por Colombia y Ecuador, donde el incremento de los hogares del estrato bajo fue de 7 puntos porcentuales, y Argentina, con un aumento de 6 puntos porcentuales.

⁷ CEPAL (2022a): **Panorama Social de América Latina 2021**, CEPAL, Santiago de Chile https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47718/1/S2100655_es.pdf

⁸ CEPAL (2022a), *ibíd.*

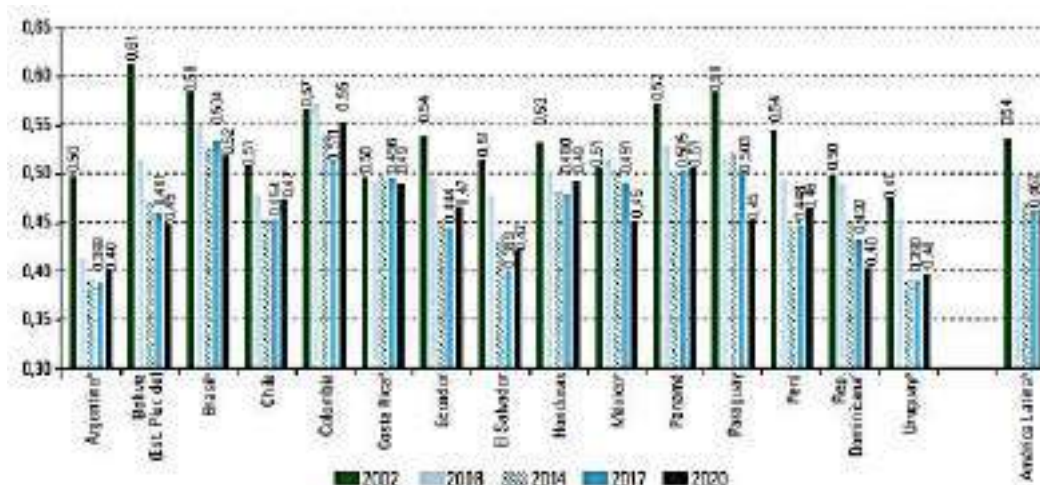
Gráfico 2: América Latina, distribución de la población por estrato de ingresos 2019-2021 (%)



Fuente: CEPAL, 2022

En 2020 se detuvo la tendencia a la caída de la desigualdad que venía observándose en la región desde 2002 y que desde la década de 2010 había ido perdiendo ritmo en forma progresiva.

Gráfico 3: América Latina: Índice de desigualdad 2002-2020



Fuente: CEPAL, 2022

La pandemia del coronavirus (COVID-19) trajo aparejada una contracción económica que afectó a todos los países de la región. La caída de la actividad impactó en forma negativa en los hogares, entre otros factores, al disminuir tanto el empleo como los ingresos laborales. La contracción alcanzó el 7,6% del PIB por habitante para el promedio regional en 2020, con una alta heterogeneidad entre los países. En seis de ellos (Paraguay, Nicaragua, Guatemala, Haití, Brasil y Costa Rica), la caída fue inferior al 5% del PIB per cápita, en tanto que, en otros seis (Bolivia, Honduras, Argentina, Cuba, Perú

y Panamá), cayó entre un 10% y un 20%. En los restantes siete países, la caída experimentada en 2020 se situó entre el 5% y el 10%⁹-

Gráfico 4: América Latina, nivel del PBI 2019-2021



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de cifras oficiales.

2. La pandemia y la cuestión fiscal

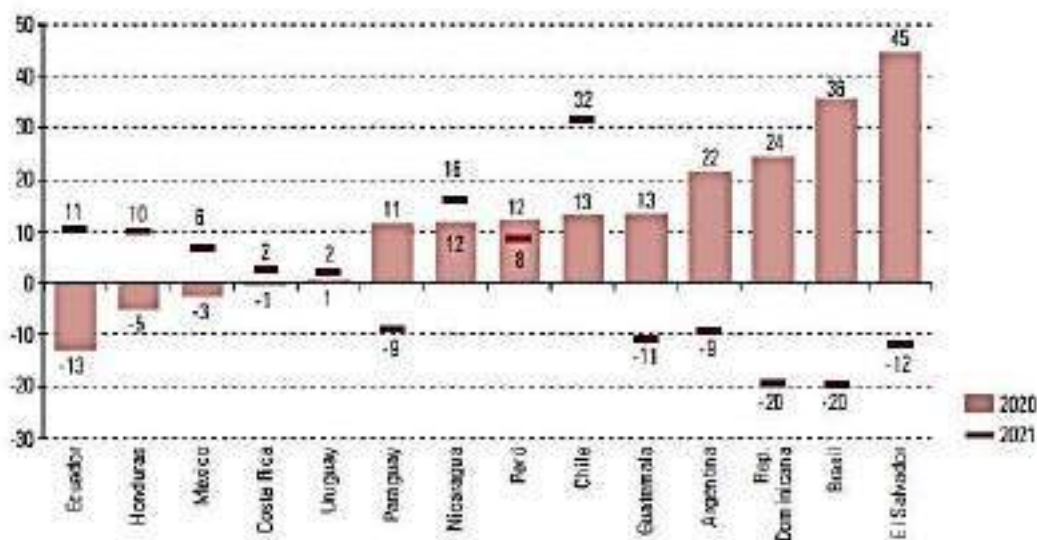
La política fiscal jugó un papel clave en la respuesta a la pandemia. Los países de América Latina anunciaron paquetes de medidas fiscales que equivalieron a un promedio del 4,6% del PBI para fortalecer sus sistemas de salud pública, apoyar a las familias y proteger la estructura productiva. Se emplearon todos los instrumentos fiscales, incluida la política tributaria y el gasto público, así como medidas de liquidez y programas de crédito respaldados por el Estado. El gasto público tuvo un rol preponderante, con un considerable aumento de los subsidios y las transferencias para mitigar los efectos de la pandemia en los ingresos de familias y empresas.

La política fiscal desempeñó entonces un papel contracíclico importante para amortiguar la caída histórica de la actividad económica durante 2020. La expansión del gasto y la contracción de los ingresos públicos generó déficits fiscales y un incremento sustancial de la deuda pública.

Para 2021, los presupuestos de los países de la región presentaban una tendencia a reducir los déficits fiscales y estabilizar el crecimiento de la deuda pública que se reflejó desde entonces en la ralentización del impulso fiscal observado en la región, con una contracción del gasto primario en varios países, que obedece parcialmente a la finalización de los programas de emergencia que se llevaron adelante.

⁹ CEPAL (2022b): **Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2021**, CEPAL, Santiago de Chile, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47669/5/S2100698_es.pdf

Gráfico 5: América Latina (14 países): variación interanual del gasto primario del gobierno central a precios constantes, enero a septiembre de 2020 y de 2021 (%)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de cifras oficiales.

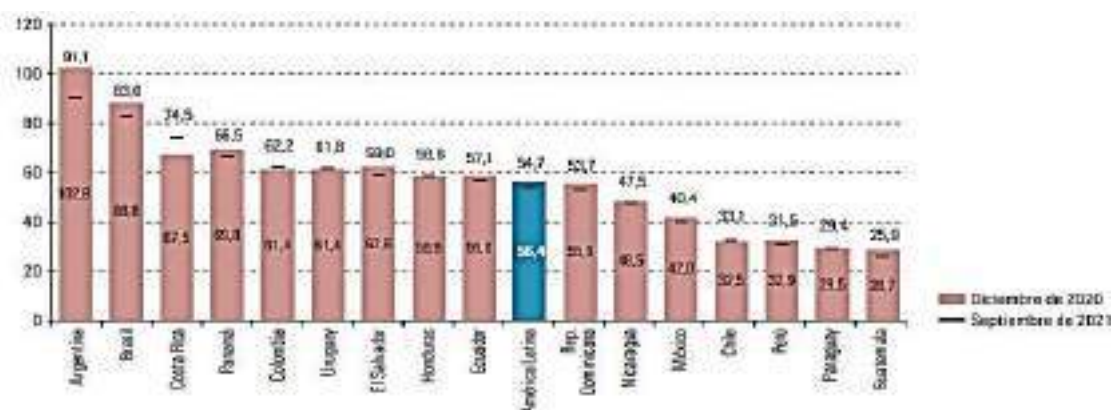
En lo que hace a la deuda pública, ésta se mantiene en niveles altos. Los rebotes de la pandemia aumentaron la incertidumbre sobre la magnitud del incremento de la deuda pública a mediano plazo. Las presiones sobre las cuentas fiscales se mantuvieron durante 2021.

Las condiciones excepcionalmente favorables en los mercados internacionales durante los primeros meses de ese año, con bajas tasas de interés y extensión de plazos, hicieron que los países con grado de inversión incrementaran sus emisiones de deuda soberana como respuesta a la búsqueda rápida de financiamiento y, en otros casos, como refinanciamiento de deuda por vencer. Al cierre del año, el escenario cambió con un aumento generalizado de las tasas de interés y tipos de cambio más débiles, con posibles efectos sobre la gestión de la deuda a mediano plazo.

La deuda pública bruta del gobierno central promedio para América Latina alcanzaba a septiembre 2021, 54,7% del PBI¹⁰. La deuda pública se encuentra mucha en moneda nacional excepto Argentina, Ecuador y Centroamérica donde casi toda está en dólares.

¹⁰ CEPAL (2022b), *ibid.*.

Gráfico 6: América Latina (16 países): deuda pública bruta del gobierno central, diciembre de 2020 y septiembre de 2021 (En porcentajes del PIB)

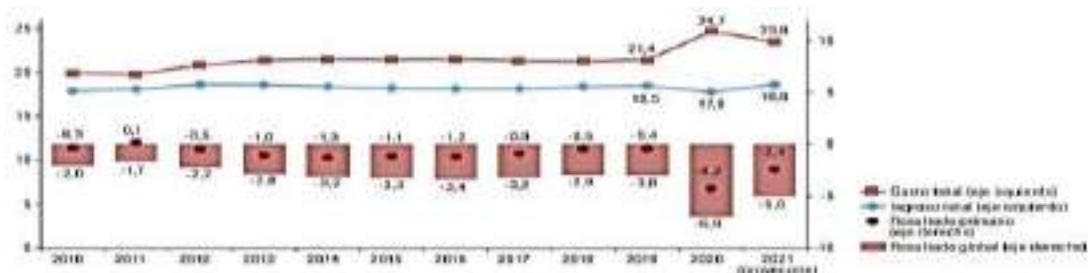


Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.
Nota: En el caso de la Argentina, Chile y Nicaragua, se presentan cifras a junio de 2021. Las cifras del Brasil corresponden al gobierno general.

En el escenario actual, hay que registrar el dinamismo de los ingresos tributarios, que alcanzaron si no sobrepasaron los niveles observados en 2019. Esta tendencia se repite tanto en el grupo de países conformados por Centroamérica, México y la República Dominicana, como en América del Sur, y se explica por la recuperación de la actividad económica, el aumento de los precios de las materias primas y el efecto positivo estadístico debido a la baja base de comparación con 2020.

La reducción de los niveles del gasto público y la recuperación de los ingresos públicos se verían reflejados en los balances fiscales en América Latina. Se estimaba que el balance global de los gobiernos centrales alcanzaría un déficit del 5,0% del PBI en 2021, frente al déficit del 6,9% del PBI en 2020. A pesar de esta mejora, el déficit sigue siendo elevado y puede suponer presiones importantes de necesidades de financiamiento bruto; aunque el resultado primario se ubicaría en un déficit del 2,4% del PIB en 2021, menor del 4,2% en 2020, la magnitud del mismo pondría mayores presiones sobre la dinámica de la deuda pública.

Gráfico 7: América Latina (16 países): indicadores fiscales del gobierno central, 2010 y 2021 (En porcentajes del PIB)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.
Nota: Resultados preliminares. Las cifras de 2021 corresponden a estimaciones oficiales o provisionales. En los casos de la Argentina, México y el Perú, las cifras corresponden a la administración pública nacional, al sector público central y al gobierno general, respectivamente.
 *Los países incluidos son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

3. El malestar social con la democracia: un dato duro y un desafío enorme

En la región existe un creciente e indudable malestar¹¹ con relación a las principales dimensiones que estructuran la vida social. Antes de la pandemia, se observaba una inconformidad grande frente a la persistente desigualdad en la distribución de recursos y una percepción de desprotección frente a distintos riesgos, en especial laborales y económicos. Se constataba también una insatisfacción con el funcionamiento de la política y sus actores, desconfianza en las instituciones y en el funcionamiento de la democracia¹², pese a que ésta aún se valora por la mayoría como la mejor forma de gobierno.

El malestar es tan significativo que una reciente publicación regional dice “una ola recorre América Latina consecuencia del egoísmo de las elites, es la ola de la escasez de mayorías....”¹³. Como ya hemos dicho, en un contexto de relaciones sociales marcadas por la desconfianza y la discriminación, cada vez más frecuentemente ha derivado en demandas por mayor igualdad y no discriminación, y en algunos casos, en procesos de movilización social y protestas que exigen transformaciones sustantivas para construir sociedades más justas e inclusivas.

Menos de la mitad de la población de la región parece seguir creyendo que la democracia es la mejor forma de gobierno. La correlación entre tal opinión y la caída brutal del PBI, en este caso por la pandemia, se hace más notoria que en otros momentos similares en la historia regional, como se observa en el gráfico siguiente:

¹¹ El malestar social es una señal de alerta sobre el deterioro de las condiciones básicas que permiten la vida en sociedad y la construcción de un proyecto común. Da cuenta de un estado subjetivo marcado por una percepción o evaluación negativa de diversas dimensiones que estructuran la vida social. Si bien es un fenómeno que genera preocupación, tiene un potencial transformador en la medida en que los cuestionamientos pueden traducirse en oportunidades para realizar cambios orientados hacia la construcción de sociedades más justas, inclusivas y cohesionadas.

¹² Gherghina, S. (2017), *Direct democracy and subjective regime legitimacy in Europe*, **Democratization**, vol. 24, Nº 4, junio

¹³ Corporación Latinobarómetro (2022): **Informe 2021. Adiós a Macondo**, Santiago de Chile, www.latinbarometro.org

Gráfico 8: Opinión a favor de la afirmación “la democracia es preferible a cualquier otra forma de gobierno” (2020)



Fuente: Latinobarómetro 2020.

*Crecimiento PIB 2017 correspondiente al Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020 CEPAL, Año 2020: estimación CEPAL; Anál.

Con los resultados anteriores, no sorprende que sólo 6% de la región crea que en su país hay una democracia plena, reconociendo las deficiencias de este tipo de régimen respecto de lo que se puede esperar de ella. La mayoría de la población declaraba que la democracia en su país tiene “grandes problemas”. Cerca de la mitad de ella en nueve países piensan así: 60% en Argentina, 56% en Perú, 55% en Ecuador, 54% en Chile y 52% en Colombia y Paraguay. Uruguay era el país con menor queja contra la democracia con un 19%.

En ese mismo informe, desde 2013 viene subiendo la insatisfacción con la democracia del 51% al 70% en 2020¹⁴. Comprensible si observamos la queja de que se “gobierna para grupos poderosos en su propio beneficio”, quedando claro que el sentimiento regional frente al tema es muy alto: apenas en tres países es menor al 60% (Uruguay, Nicaragua y El Salvador), mientras en muchos es superior al 80%; 93% de paraguayos, 89% de costarricenses, 87% de los ecuatorianos, 86% de chilenos y peruanos y 80% de venezolanos sostienen esa queja, la que no debe sorprender si miramos el número de quienes perciben que la distribución de la riqueza en su país es injusta, percepción que es de “larga duración”.

Gráfico 9: Cuán justa es la distribución de la riqueza 1997-2020



fu: Latinobarómetro 2020.

¹⁴ Corporación Latinobarómetro (2022), ibíd.

4. El nuevo escenario internacional: la guerra entre Rusia y Ucrania

En un escenario ya difícil y complejo, como el que venimos mostrando, las economías de la región y el mundo todo enfrentan una coyuntura particularmente compleja y difícil por el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, que abrió una nueva fuente de desequilibrio e incertidumbre para la economía mundial, afectando negativamente el crecimiento global, en más de un punto porcentual de lo que se proyectaba antes del inicio de las hostilidades. En la región, el menor crecimiento esperado se verá acompañado por una mayor inflación y una muy lenta recuperación del empleo. Según nuevas estimaciones de CEPAL¹⁵, en el actual contexto, donde el conflicto ha agudizado los problemas de inflación y ha aumentado la volatilidad y costos financieros, se prevé un crecimiento promedio de 1.8% para la región. Las economías de América del Sur crecerán 1.5%, las de América Central y México 2.3%, mientras que las del Caribe crecerían un 4,7% (excluyendo a Guyana).

La dinámica del PIB de los principales socios comerciales de la región (Estados Unidos, China y la Unión Europea) se ha deteriorado, lo que implica una disminución de la demanda externa de la región. En Estados Unidos, el crecimiento sería de un 2.8%, es decir, 1.2 puntos porcentuales por debajo de lo que se proyectaba al final del 2021, mientras en China, donde se espera un menor dinamismo de los sectores exportador e inmobiliario, se proyecta un crecimiento de 5% (0.7 puntos porcentuales por debajo de lo esperado antes de las hostilidades) y para la Unión Europea se espera un crecimiento del 2.8% (1,4 puntos porcentuales menos de lo esperado antes del conflicto).

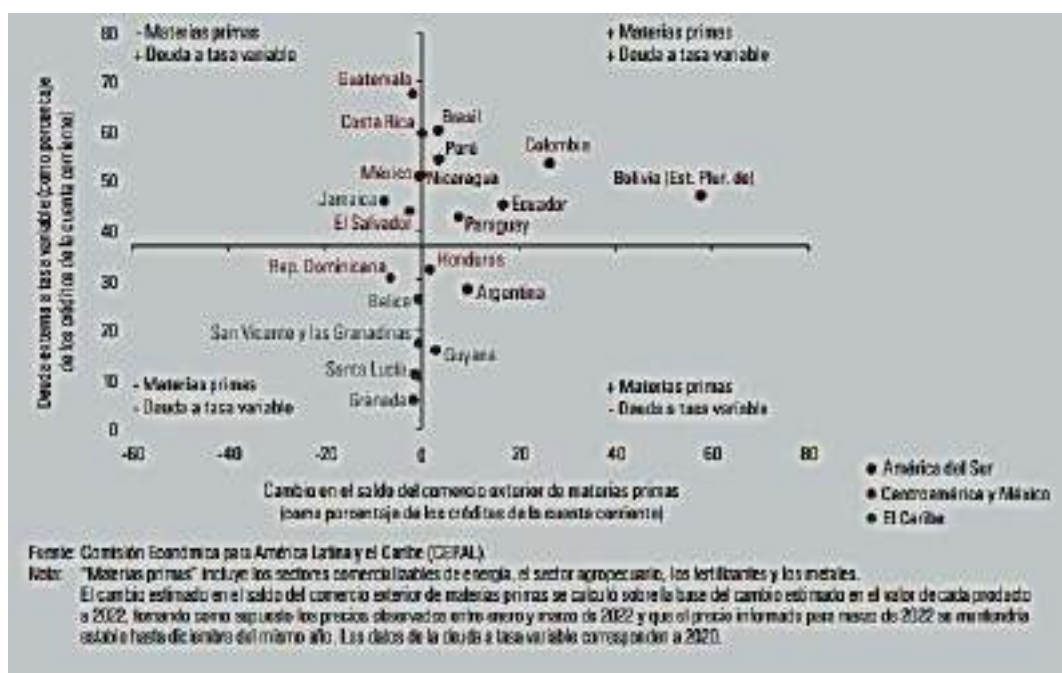
El alza de los precios de los productos energéticos y, en general, de los productos básicos, el pronunciado aumento de los costos del transporte internacional, el agravamiento de los problemas de oferta y el aumento de la demanda interna en las economías desarrolladas, han redundado en un impulso de la inflación global, que ha presentado aumentos desde el segundo semestre de 2020, que han alcanzado máximos históricos en el primer cuatrimestre de 2022 (entre abril 2021 y abril 2022, en USA alcanzó 8.3%, 7.4% en la Zona Euro, 9% en el Reino Unido y 8.1% en nuestra región).

El aumento de la volatilidad financiera y la aversión global al riesgo como resultado de la guerra ha perjudicado los flujos de capital hacia los mercados emergentes. Esta tendencia podría acentuarse en los próximos meses si persisten las presiones inflacionarias en las economías desarrolladas y sus bancos centrales profundizan las políticas monetarias contractivas, incluidas alzas de las tasas de interés de política monetaria y la reversión de los estímulos monetarios (compra de activos). Las políticas monetarias más restrictivas afectarán de forma negativa a los países altamente endeudados de la región, pues limitarán su acceso al financiamiento para renovar deuda anterior o incrementarla en términos netos. Por su parte, el alza de las tasas de interés

¹⁵ CEPAL (2022c): **Repercusiones en América Latina y el Caribe de la guerra en Ucrania: ¿cómo enfrentar esta nueva crisis?**, CEPAL, Santiago de Chile https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47912/3/S2200419_es.pdf

tendrá fuertes efectos en los países en que la deuda a tasa variable alcanza una alta participación en el total de la deuda externa. Como lo evidencia CEPAL en el documento citado, en algunos de ellos, el efecto positivo en el saldo de su comercio exterior de materias primas podría contrarrestar el alza del pago de intereses, mientras en otros, que pueden tener saldo deficitario, la combinación de ambas fuerzas podría generar situaciones de elevada vulnerabilidad (ver gráfico 10). El incremento de las tasas también deteriorará la situación financiera del sector corporativo no financiero, que presenta un elevado nivel de endeudamiento en la región.

Gráfico 10: América Latina y el Caribe (20 países): cambio en el saldo del comercio exterior de materias primas en relación con la deuda externa a tasa variable, 2022



Fuente: CEPAL, 2022c

Los resultados respecto del limitado desempeño económico esperado para 2022 y una creciente inflación generan un contexto muy adverso para las condiciones de vida de la población y su posibilidad de adquirir bienes y servicios esenciales. CEPAL estima que, la pobreza extrema y la pobreza se elevarán por sobre los niveles de 2021; la pobreza regional alcanzaría un 33% (0.9 puntos porcentuales más que el valor proyectado para 2021, mientras la pobreza extrema alcanzaría 14.5% (0.7 más que en 2021). Este resultado refleja la tendencia a un aumento mayor de los precios de los alimentos en comparación con el resto de los bienes. Estos niveles, que son notoriamente superiores a los observados antes de la pandemia, alejan la posibilidad de una pronta recuperación.

Finalmente, la destrucción de capacidad productiva agrícola en Ucrania y la paralización de gran parte del comercio de cereales y fertilizantes con la Federación de Rusia abren la perspectiva de una crisis alimentaria mundial. En la región, la pandemia ya había aumentado la prevalencia de la subalimentación, llegando a 9.1% el 2020, nivel que no se veía desde 2005. Los precios de los alimentos aumentaron en la región en la segunda

mitad de 2020 debido a problemas en las cadenas de suministro. Antes de que la inflación se convirtiera en un problema mundial en 2021, la inflación de alimentos ya había aumentado y se ha mantenido alta desde entonces. Una crisis alimentaria pondría en situación muy difícil a distintos países de la región, como ya viene observándose en varios de ellos, donde simultáneamente disminuye la producción por el fuerte incremento en el precio de los insumos.

Gráfico 11: Producción, importaciones y exportaciones de fertilizantes, por regiones del mundo, 2019 (En millones de toneladas)



5. Sobre los momentos políticos

Como decíamos en un texto anterior¹⁶ desde inicios del siglo XXI la región ingresó en un ciclo político y económico marcado por el protagonismo creciente de los movimientos sociales y por la crisis de los partidos políticos tradicionales y sus formas de representación, el cuestionamiento al neoliberalismo y la nueva legitimación de discursos políticamente radicales. Emergieron varios gobiernos que buscaron articular las demandas “desde abajo”, apoyándose en políticas económicas heterodoxas y alentando la construcción de un espacio latinoamericano. Para designarlos se les dio la denominación genérica de progresismos, abarcando diversas experiencias de gobierno, desde aquellas más institucionalistas, hasta otras más radicales y ligadas a procesos constituyentes. Entender los alcances y límites de tales gobiernos es importante para “leer” los primeros tres lustros del siglo en la región.

Coincidimos con Svampa que propone entender ese momento a partir de cuatro campos: el avance de las luchas indígenas y la disputa por la consulta previa, el cuestionamiento a una visión hegemónica del desarrollo de cara a la expansión extractivista, el retorno de la figura de la dependencia y el intento efectivo de un regionalismo latinoamericano desafiante, así como “el retorno de los populismos

¹⁶ Ballón, Eduardo y Marisa Glave (2021), *ibíd.*

infinitos”¹⁷. El primer campo fue el de la expansión de los límites de los derechos de los pueblos originarios, que desde inicios del siglo fue parte de la conflictividad resultante de la expansión del capital hacia sus territorios, lo que los llevó a poner en el centro del conflicto su autonomía y la defensa del derecho de consulta previa. Los progresismos entendieron esta problemática inicialmente como tensión y más pronto que tarde, como antagonismo.¹⁸

El segundo campo, la crítica de la visión dominante del desarrollo asociada al modelo extractivista, instaló una lógica común entre neoliberales y progresistas: ocupación y uso intensivo del territorio, acaparamiento de tierras, orientación a la exportación, impactos ambientales y sociosanitarios, presencia de grandes actores transnacionales o estatales y democracia de baja intensidad. Lo ambiental devino frecuentemente, como respuesta, casi en paradigma civilizatorio alentando un pensamiento basado en una racionalidad y un lenguaje ambientales y una lógica postdesarrollista que cuestiona el extractivismo en cualquiera de sus versiones.

El tercer campo fue el del nuevo regionalismo. Desde la Cumbre de Mar de Plata y el no al ALCA (2005) hasta el CELAC (2010), pasando por el ALBA y UNASUR (2007), los intentos por avanzar a una integración regional, aunque importantes, no lograron convertirse en prácticas económicas y comerciales reales de los diferentes gobiernos progresistas, tampoco evitaron los tratados comerciales bilaterales de Estados Unidos con otros países latinoamericanos y aceptaron la formación de una relación privilegiada con China a partir de la demanda de commodities y la consolidación de un intercambio desigual, que parecen acercarse a una nueva relación de dependencia a partir de las relaciones unilaterales de ese país con cada uno de los de sus socios regionales.

Finalmente, el cuarto campo es el del populismo, entendido como un fenómeno político complejo y contradictorio, que presenta una tensión constitutiva entre elementos democráticos y elementos no democráticos, que debe ser pensado como la convivencia de dos tendencias contradictorias: “la ruptura fundacional (que da paso a la inclusión de lo excluido), pero también la pretensión hegemónica de representar a la comunidad como un todo, la tensión entre *plebs* y *populus*; esto es, entre la parte y el todo”¹⁹. Como sostiene Svampa, las inflexiones políticas que adoptaron los gobiernos “progresistas” en países con una notoria y persistente tradición populista, habilitaron su retorno, coexistiendo la crítica del neoliberalismo con el pacto con el gran capital; procesos de democratización con la subordinación de los actores sociales al líder; la apertura a nuevos derechos con la reducción del espacio del pluralismo y la tendencia a

¹⁷ Svampa, Maristella (2017): *Cuatro claves para leer América Latina*, en **Nueva Sociedad No 268, 3-4/2017**, disponible en <https://nuso.org/articulo/cuatro-claves-para-leer-america-latina/>

¹⁸ Para el caso boliviano ver Tapia, Luis (2011): *Consideraciones sobre el Estado plurinacional en : Descolonización, Estado plurinacional, economía plural y socialismo comunitario. Debates sobre el cambio*, Vicepresidencia del Estado Plurinacional de Bolivia, La Paz.

¹⁹ Aboy Carlés, Gerardo (2010): *Las dos caras de Jano. Acerca de la relación compleja entre populismo e instituciones políticas* en **Pensamento Plural vol. 7, 7-12/2010** <http://pensamientoplural.ufpel.edu.br/edicoes/07/02.pdf>

la cancelación de las diferencias, fomento de la inclusión social, y un lenguaje nacionalista y latinoamericanista. Estos cuatro campos, evidenciaban la complejidad de procesos y fenómenos que siguen despertando pasión y debate pero que son innegablemente contradictorios y no lograron escapar de la historia y las tradiciones de la región, lo que no niega para nada el papel que cumplieron en diversos aspectos de su cambio y transformación.

Hoy que nuevamente los gobiernos “progresistas” y de izquierda parecen estar definiendo el color político de la región, iniciando un tercer momento en lo que va del siglo XXI, varios de los resultados electorales que los instalaron desde el 2018 y frenando la anunciada “larga ola de las derechas”, abren la posibilidad de más países gobernados por fuerzas progresistas que en la década anterior, pero como ya ha sido sostenido, será seguramente un giro a una izquierda de baja intensidad²⁰, y que como en el pasado, dista de ser homogénea, al extremo que algunos a partir de sus primeras intuiciones inevitablemente arbitrarias, diferencian tres grupos en ella²¹: la izquierda que regresa (Argentina, Chile, Bolivia y eventualmente Brasil), la izquierda que aparece por primera vez en el gobierno (Colombia, Honduras, México y Perú) y la izquierda autoritaria (Venezuela y Nicaragua).

Siendo innegable que se trata de procesos muy distintos, algunos de los cuales difícilmente califican como de izquierda tras unos meses de gestión²², que las fuerzas de izquierda del espectro político lleguen al gobierno, no alcanza todavía para hablar de un nuevo ciclo político, máxime cuando las diferencias de valoración van más allá del caso peruano, como lo evidenció para el caso chileno una declaración de Atilio Borón²³, pero especialmente cuando se constatan las diferencias con los primeros “progresismos”. Aquellos, más allá de sus diferencias, que como hemos dicho las tuvieron e importantes, tuvieron una voluntad de hegemonía que hoy día no parece tener espacio²⁴, hicieron de la integración regional un terreno en el que buscaron construir y avanzar juntos y organizaron redes y espacios de vinculación de partidos y movimientos más allá del tono más “socialdemócrata” o “populista” que tuvieron.

²⁰ Stefanoni, Pablo (2022): *Algo se mueve en las izquierdas latinoamericanas*, ver en Fundación Carolina : <https://www.fundacioncarolina.es/algo-se-mueve-en-las-izquierdas-latinoamericanas/>

²¹ Natanson, José (2022): *La nueva nueva izquierda*, en **Nueva Sociedad, No.299, mayo-junio**, Nueva Sociedad, Buenos Aires <https://nuso.org/articulo/la-nueva-nueva-izquierd/>

²² Sobre el caso peruano ver, Ballón, Eduardo (2021): *¿El agotamiento de un ciclo?*, en DESCO (editor): **Perú Hoy: Cinco años de pandemia**, DESCO, Lima https://www.desco.org.pe/recursos/site/files/CONTENIDO/1412/01_Ball%C3%B3n_PHj21.pdf. Ver también, Glave, Marisa (2022): *Perú: el profesor en su laberinto*, en **Nueva Sociedad, No.299, mayo-junio**, Nueva Sociedad, Buenos Aires <https://nuso.org/articulo/peru-el-profesor-en-su-laberinto/>

²³ Borón, Atilio (2022): *Urgente presidente inexperto necesita clases de historia de América Latina, colonialismo cultural, imperialismo y relaciones internacionales*, en **Twitter, 22/1/2022** <https://twitter.com/atilioboron/status/1485005391293464576?lang=es>

²⁴ Para el caso boliviano ver, Molina, Fernando (2022): *El MAS boliviano ya no baila sólo al ritmo de Evo*, en **Nueva Sociedad, No.299, mayo-junio**, Nueva Sociedad, <https://nuso.org/articulo/el-mas-boliviano-evo/>

Las izquierdas actuales en el gobierno, todas tienen que gobernar de forma negociada con fuerzas más centristas o con las coaliciones que las sostienen, tienen minorías parlamentarias a diferencia del pasado. Los anteriores y más clásicos discursos sobre el “pueblo”, a diferencia del pasado, no responden a la diversidad del presente y carecen de la fuerza de interpelación que tuvieron antes. Estamos definitivamente en otro momento, lo que no le resta ni importancia ni posibilidad a lo que estamos viviendo. En la región iniciamos una nueva década con tres grandes desafíos: una gran depresión que viene desde atrás, un creciente malestar social expresado en movilizaciones sociales y el impacto de una pandemia cuyo final es incierto. Tanto por los problemas estructurales como a raíz de la pandemia, en la región se experimenta un gran deterioro de las condiciones de vida, que se observa en indicadores objetivos que tienen correlato en expresiones subjetivas de malestar.

La presencia de China en América del Sur reúne algunas variables atípicas. Su esencia radica en la extensión de cuatro procesos concomitantes: el de transformación de su política exterior, el de internacionalización de su Estado, el de internacionalización de sus empresas y el de incremento del rol internacional de sus provincias y ciudades. Esto implica el paso de una proyección originalmente centrada en la clave Estado-Estado hacia una suerte de «presencia por factorías» de corte económico, pragmático y más caótica en su penetración, siguiendo el modelo expansionista del Imperio portugués. En esencia, la «presencia por factorías» de Beijing busca apuntalar una diplomacia económica que habilite y/o asegure el acceso al mercado de las empresas chinas. En congruencia con ello, China posee una visión sobre la estabilidad regional por la vía del control de mercados y la penetración económica, comercial y financiera para influir en los gobiernos.

Enfrentamos un contexto muy complejo de convergencia de crisis sanitaria, económica, social y política. Pero una no menos importante es la crisis climática. El modelo neoliberal, más profundamente el capitalismo, el consumismo y el extractivismo a los que estamos históricamente arraigados como región, evidencian sus límites y su virtual agotamiento. Nos encontramos en un momento particularmente álgido de la deslegitimación de la hegemonía que logró mantener el modelo de desarrollo. Se trata de una oportunidad, que adquiere un sentido más amplio en un contexto en el que la competencia entre Estados Unidos y China por afirmar su supremacía global se hace más dramática y visible.

III.

LOS RESULTADOS DEL PROCESO: EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LATINDADD 2022-2027

El ejercicio de planificación estratégica de Latindadd 2022-2027 diferenció claramente dos momentos. En el primero se formuló el análisis situacional de la red, incluyendo el análisis de contexto, teniendo como insumos básicos la evaluación de impacto de la estrategia 2016-2021 de la organización²⁵, la conferencia virtual sobre el contexto del 24 de febrero pasado²⁶, así como distintos informes internos de la organización. En el segundo se formuló la propuesta del nuevo PEI a partir del análisis FODA, estableciendo la misión y la visión institucional, precisando los lineamientos de la intervención e identificando los objetivos para el período, tanto los externos como internos, identificando los indicadores y las líneas de acción estratégicas para cada uno de ellos. El presente capítulo da cuenta de los resultados del trabajo realizado y consensuado en el proceso. En sentido estricto, la presente sección de este informe resume el Plan Estratégico Institucional para el período 2022-2027.

1. Análisis situacional de Latindadd

a. Los logros y las limitaciones de la Red

➤ ***En materia de su organización interna***

Principales logros:

- Hay un avance sustantivo hacia el manejo descentralizado de la Red sin perder unidad de acción y eficacia, donde la descentralización se evidencia en las áreas de trabajo y se manifiesta también entre los equipos de trabajo y los integrantes de grupo.
- Se ha logrado una combinación estratégica del equipo permanente con un staff de consultores externos descentralizados.
- Existe un organigrama claro de la Red que responde a una historia de más de 15 años (Asamblea General, Co-presidencia; Consejo Directivo, Coordinación General)

Principales limitaciones:

²⁵ Ballón, Eduardo y Marisa Glave (2021): *Evaluación de impacto del trabajo de la Red Latinoamericana por Justicia Económica y Social (Latindadd) de cara a la formulación de una nueva estrategia para los próximos cinco años Estrategia 2016-2021*, Lima, diciembre.

²⁶ La conferencia *Desafíos Económicos, Sociales, Climáticos y (Geo) Políticos de América Latina de cara al mundo. El Contexto: las crisis abiertas y profundizadas por la pandemia* contó con la participación como panelistas de Andrés Arauz, Laura Arroyo, Armando Negri y Carola Mejía. Además de asistir a la reunión, los consultores accedieron al documento de síntesis redactado por José Luis Mancilla, comunicador del área de Nueva Arquitectura Financiera de Latindadd.

- Desigual participación y compromiso con la red
- Desigual influencia nacional de las organizaciones integrantes de la Red
- Surgimiento de tensiones inevitables por el paso del tiempo: asimetría entre las socias; composición del Consejo Directivo integrado exclusivamente por ex Co-presidentes .
- Carencia de protocolo formalizado para resolución de las diferencias.
- Débil reflexión colectiva sobre la situación de la democracia y los “progresismos” en la región. Necesidad de definiciones y posturas.

➤ ***Sobre la metodología de trabajo: conducción y equipo interno***

Principales logros:

- Profesionalización del equipo y reconocimiento interno y externo de su capacidad
- Diálogo fluido de coordinación entre el equipo y las organizaciones miembro.
- Institucionalización de la gestión interna.
- Visibilidad de la red nacional, regional y globalmente fortalecida.
- Capacidad de respuesta y de propuesta frente a la pandemia Covid-19
- Se consolidaron las reuniones con las administraciones tributarias y con periodistas de los países, así como los encuentros multi actorales con organizaciones y movimientos sociales de la región.
- Se complejizó y enriqueció la estrategia de comunicación con “Nuestra América TV”.

Principales limitaciones:

- Falta de un sistema de planificación, monitoreo y evaluación que debe estar asociado al proceso de rendición de cuentas
- La estrategia de comunicación requiere fortalecerse y desarrollar nuevos productos.
- Se requieren productos más directos y didácticos para garantizar su difusión masiva (audiovisuales).
- Para salir de un público especializado a uno masivo, se requiere de materiales que “traduzcan” y hagan más accesibles los contenidos.

➤ ***Sobre las relaciones políticas con los actores con los que se vincula la Red***

Principales logros:

- La Red es reconocida como soporte técnico-político efectivo.
- La Red es reconocida como referente y voz de América Latina en temas de arquitectura financiera y justicia fiscal.
- Latindad es actor clave y promotor de la red de Justicia Fiscal de ALC y tiene un importante reconocimiento en diversos espacios multiactorales como el Foro Social Panamazónico, el FSM y diálogos con organizaciones y movimientos de la región.

- Se tiene una alta capacidad para la organización de eventos y coordinaciones rápidas en coyunturas difíciles
- Las prácticas solidarias de la Red abren puertas a espacios de incidencia global y regional.

Principales limitaciones:

- Existe una desigual valoración del impacto de las relaciones de la Red en los territorios nacionales. La valoración es mayor cuando hay impacto directo del trabajo en las coyunturas nacionales.
 - Ausencia de sistematización de experiencias exitosas de acciones y políticas de la Red.
 - Distintos aliados perciben cierta tensión en la Red por su relativa dificultad para hacer una crítica autónoma a los “progresismos” en la región.
 - Limitada relación con las organizaciones sindicales.
 - Considerando la perspectiva latinoamericana, resulta necesario recuperar el trabajo y el vínculo con las distintas Cancillerías.
- ***Sobre la pertinencia metodológica de los enfoques de trabajo que desarrolla Latindadd: utilidad de productos e información generada***

Principales logros:

- ***Justicia fiscal:*** (a) Relación estratégica de trabajo CIAT-Latindadd; (b) Trabajo con periodistas sobre flujos ilícitos y transparencia fiscal; (c) Encuentro de parlamentarios sobre justicia fiscal; (d) Movilización en NNUU con Ecuador para abrir espacio específico de agenda tributaria; (e) Encuentros nacionales, sub regionales y regionales con organizaciones y movimientos sociales de la región: Agenda Mujer y Justicia Fiscal, Agenda de Pueblos Indígenas, Territorio y Justicia Fiscal y Agenda Regional de JF
- ***Arquitectura financiera:*** (a) Generación de información sobre DEG (Manual), difusión y campaña global en el FMI para emisión de DEG e incorporación de recomendaciones en documento oficial de CELAC y presentación del Civil 20 en el G20; (b) La Red ha puesto en agenda el regreso de Deuda Externa en ALC, ha problematizado el tema de la deuda interna y es voz y referente en la materia; (c) Con el Atlas de Vulnerabilidades se tiene una contra narrativa al discurso sobre “país ingreso medio” en base al PBI per cápita; (d) Transversalización del enfoque de género en el análisis financiero y tributario; (e) Con la producción de documentos de análisis del financiamiento climático en AL hay un ingreso inicial a la agenda climática
- ***Economías Transformadoras:*** (a) Fortalecimiento del FOSPA; (b) Fortalecimiento del proceso del FSM 2021 en relación a los temas de deuda y justicia fiscal; (c) Participación en las consultas sobre Derecho al Desarrollo del Consejo de DDHH de NNUU; (d) Incorporación de la economía de género y del debate sobre cuidados; (e) Proceso para retomar enfoques de economía ecológica, economía social solidaria y economía indígena y territorio.

Principales limitaciones:

- Dificultad para medir los cambios vinculados al trabajo y la intervención de Latindadd en procesos globales y regionales que suponen el trabajo en red.
- Limitado desarrollo programático propio en relación a la “inversión privada”.
- Débil desarrollo del concepto de transición al que se recurre frecuentemente.
- Falta de sistematización de las experiencias nacionales exitosas de implementación de recomendaciones de política de Latindadd.

➤ ***Sobre los campos estratégicos de la intervención de Latindadd***

Principales logros

- ***Diálogo político y cabildeo:*** (a) Posiciona a la red y abre puertas para el desarrollo de agenda y para las socias de la Red. (b) Impacto en las administraciones fiscales con temas críticos (CIAT).
- ***Diálogo y articulación social multiactoral:*** (a) Aportes a agendas de distintos movimientos sociales (FOSPA, Mujeres, DDHH). (b) Foros y talleres con organizaciones feministas
- ***Generación de masa crítica:*** (a) Encuentros anuales con periodistas permiten su sensibilización y la difusión de información sobre deuda-justicia fiscal, el énfasis en los paraísos fiscales, los flujos ilícitos y la transparencia; (b) Nuestra América TV, además de su propio impacto permite una alianza estratégica con otros medios (TeleSur); (c) Convenio con Radio para el Cambio y ALER fortalece trabajo de información y difusión
- ***Generación y producción de conocimiento:*** Importante producción en las tres áreas de trabajo que se materializa en más de 35 publicaciones físicas y una plataforma digital de difusión (Atlas de Vulnerabilidades)

Principales limitaciones

- ***Diálogo político y cabildeo:*** Riesgo del ritualismo como resultado de la participación como sociedad civil en espacios que frecuentemente legitiman propuestas de políticas sin cambios de fondo.
- ***Diálogo y articulación social multiactoral:*** Insuficiente relación con organizaciones sindicales y con organizaciones sociales en los países de las organizaciones miembros de la Red hacen necesario su fortalecimiento.
- ***Generación de masa crítica:*** (a) Existe el riesgo del encasillamiento de una imagen de la Red en medios como defensora de los “progresismos”; (b) Nuestra América TV requiere de materiales más directos y didácticos y de mayor diálogo del programa con las actividades que realiza la red; (c) Es necesario avanzar en la “traducción” de los contenidos que se difunden para ampliar las audiencias; (d) La página web no refleja el trabajo realizado.
- ***Generación y producción de conocimiento:*** Se debe avanzar en la elaboración de un manual para funcionarios/as de las distintas administraciones tributarias a la manera de una “caja de herramientas” que pueda servir a otros públicos.

b. Lectura del contexto del PEI 2022-2027

De cara al contexto 2022-2027, se identificaron algunas tendencias globales, otras regionales, así como los eventuales impactos de la guerra entre Rusia y Ucrania, de las que damos cuenta a continuación:

➤ **Tendencias globales:**

- Riesgo de una tercera guerra mundial en medio de una gran recesión global que se viene profundizando desde 2008 y se agrava con la pandemia que puede continuar como se observa con la nueva ola en curso. Tres países disputan la hegemonía, EE. UU y China, pero también Rusia. Arquitectura financiera como arma de guerra (principalmente desde Europa u Estados Unidos). ¿Podrían desarrollarse nuevas estructuras (transformaciones) o ya está consolidado el tema? ¿Qué hizo mal la derecha para que la super derecha haya retomado tanto poder?
- Profundización de las secuelas de la pandemia en términos de hambre y precariedad, pero también pueden surgir otras tendencias de economías transformadoras.
- Aparecen nuevos elementos para el análisis y de difícil pronóstico: criptodivisas (estafas y salto de los controles y tributos existentes), recuperación de EE. UU y alza de tasas de interés, incremento de los precios del petróleo (oligopolio de combustibles, con afectaciones en precios y en los sistemas productivos) y los alimentos, justicia climática y migración
- Ampliación de las brechas entre ricos y pobres.
- Rol exagerado al sector privado a partir de iniciativas para apalancar inversión privada llenando vacíos y debilidades del sector público donde es éste el que asume los riesgos.
- Digitalización creciente de la existencia: necesitamos prepararnos/capacitarnos para aprovechar espacios (y socializarlos) en la reducción de brechas, porque de lo contrario este proceso las agrandará.
- Incidencia de las redes sociales y comunitarias en la opinión pública.
- Vigencia de paraísos fiscales.
- Debilitamiento del rol del Estado en diversos campos, impulsado por los fundamentalismos y las ultraderechas.
- Mayores espacios con corrupción gubernamental (tráfico de armas, de influencias, etc.)
- Luchas para el cierre de brechas sociales, principalmente de género.

➤ **Tendencias regionales**

- Procesos electorales en América Latina que pueden marcar tendencias en las posibilidades de reforma y en la relación de Latindadd con los gobiernos. Cambios en actores y situaciones que afectarán nuestro trabajo.

- Ligero repunte económico que dependiendo de la orientación y capacidad de los gobiernos para reformas tributarias y aumentar las recaudaciones puede servir para financiar la recuperación y la progresividad.
- El endeudamiento se complica con el cambio climático. Por ejemplo, se crean mecanismos, para posponer el pago de los países de ingresos bajos dejando afuera a los de ingresos medio-alto, que son muchos en la región.
- Movilizaciones y luchas por el cierre de brechas sociales, principalmente de género enfrentan aumento de desigualdades y concentración de poder en medio de oportunidades latentes para la reconstrucción estructural.
- Las grandes potencias continúan presionando por la apropiación de la riqueza de nuestros recursos naturales.

➤ ***Afectaciones de la guerra entre Rusia y Ucrania***

- Crisis económica derivada de la guerra exigirá pronto de planes de respuesta. Algunos países podrían resultar beneficiados por el impacto en los mercados de commodities pero si la industria es privada y sus actividades poco transparentes, esta posibilidad no se trasladará a sus sociedades.
- Los Estados enfrentarán mayores retos para mantener su capacidad de soberanía en el contexto de los conflictos que pueden movilizarse. Importancia de movilización por la paz ante el riesgo de decisiones de uso de armas nucleares.
- Aplastamiento mediático impide entender lo que sucede y eso genera impactos en la opinión pública global y en temas de cooperación internacional.
- Cooperación internacional se orienta a las víctimas y la reconstrucción postguerra, lo que limitará los fondos de las convocatorias globales a los que accede la Red. ¿Habrá condicionamientos de “posición” alrededor del financiamiento?

2. Propuesta de PEI 2022-2027

a. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sostenibilidad financiera (por tres años), sostenibilidad política (decisores y líderes sociales y sostenibilidad social (FOSPA, FSM). 2. Equipo técnico especializado y consolidado, con gran capacidad de organización de eventos y ejecución de proyectos de manera descentralizada. 3. Capacidad de generación de conocimientos y de respuesta rápida ante crisis. 4. Presencia formal y reconocimiento en espacios de incidencia nacional, regional y global (C7, C20) 5. Alianzas consolidadas a nivel regional y global. Funcionarios de AT; periodistas; multilaterales regionales; OSC y Sindicatos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen de solidez y capacidad valorada por financiadores. 2. Reconocimiento e interés de tomadores de decisión sobre trabajo de LATINDADD (nacional, regional y global) 3. Crisis económica (post pandemia) y climática permiten continuidad de trabajo en torno a fuentes de financiamiento 4. Reconocimiento desde los movimientos sociales, sindicales y pueblos indígenas (FOSPA, FSM) 5. Nuevos gobiernos progresistas abren alternativas de incidencia 6. Oportunidades de participación en iniciativas globales para aplicarlas en la región.

6. Referente en Justicia Fiscal y en temas de Nueva Arquitectura Financiera 7. Generación de masa crítica. Medio de comunicación NTV	7. Movimientos de mujeres y sindicales con mayor presencia en región y con interés en agenda económica
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desfase entre instrumentos de gestión y el nivel de trabajo (MERA) 2. Asimetría entre socias en: i) influencia nacional y ii) desigual involucramiento en agendas. Ausencia de estrategia de crecimiento pensando en necesidades de la red. 3. Separación entre equipo técnico y miembros de la red por nivel de especialización. 4. Ausencia de protocolo para resolución de conflictos por tensiones políticas 5. No se aprovecha plenamente el conocimiento producido. Necesidad de estrategia de difusión y pedagogía popular. 6. Necesidad de complementar la estrategia de comunicación 7. Necesidad de ampliar alianzas con nuevos sectores sociales. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reducido espacio de incidencia en temas económicos a nivel nacional y regional. ● Rigidez temática en agenda de financiadores. ● Consecuencias de pandemia y guerra en Europa puede redireccionar fondos. ● Opacidad en la información y datos en materias que trabaja Latindadd. Rapidez de cambios en entornos y procesos. ● Crisis políticas nacionales y vulnerabilidad de las OSC frente a cambios normativos. ● Disputa y contradicciones políticas en la región en agendas de LATINDADD. Progresistas vs conservadores. ● Temas económicos globales tomados por grupos como G20, OCDE, etc. influenciados por grupos de interés. Reparación del FMI en la región.

Aprobado el FODA, se establecieron distintas acciones posibles como respuesta a los resultados del análisis realizado:

- Formulación del PEI, adecuación de los mecanismos de gestión de la Red y fortalecimiento de su estrategia financiera.
- Fortalecimiento de la relación con aliados regionales y globales. Cabildeo en consonancia con la articulación social. Cuidado y fortalecimiento del espacio de cabildeo propio.
- Desarrollar estrategia de comunicación junto a estrategia de gestión del conocimiento. Estrategia complementaria de envío directo de información a distintos actores clave.
- Mantener capacidad de reacción y adaptación ante nuevas agendas y coyunturas. Potenciar herramientas como el *Atlas de Vulnerabilidades*.
- Involucramiento de los miembros de la Red y apoyo para lograr mayor incidencia nacional y presencia en distintos foros regionales (CEPAL-CELAC). Mayor diálogo con los gobiernos progresistas estando siempre alertas a posibles tensiones con movimientos sociales.
- Consolidar y ampliar la relación con los movimientos sociales.
- Actualizar lineamientos y funcionamiento de Latindadd incluyendo protocolos para la atención y resolución de conflictos.

b. Misión y Visión de Latindadd

LA MISIÓN DE LATINDADD

Somos una red latinoamericana conformada por organizaciones de sociedad civil con voz, legitimidad y capacidad para incidir con otras organizaciones y movimientos sociales en alternativas a las políticas financieras globales y construir propuestas para la justicia económica, social y climática, para reducir las desigualdades sociales y promover transformaciones sistémicas con perspectiva feminista y de pueblos.

LA VISIÓN DE LATINDADD AL 2027

Latindadd se consolida como un referente ante los movimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil de la región en los temas que trabaja fortaleciendo las capacidades de incidencia de sus miembros y es un interlocutor reconocido por gobiernos, organismos e instancias regionales y globales. Al 2027 los aliados y actores con los que trabaja tienen herramientas para la incidencia, la articulación social y la comunicación en materia de justicia fiscal, nueva arquitectura financiera, economías transformadoras e integración regional, vinculando justicia de género con justicia económica.

c. Lineamientos del Plan Estratégico Institucional

- **Lineamiento político general:** Apostamos por la consolidación de alianzas sociales y políticas en la región y a nivel global orientadas a construir propuestas y generar masa crítica para impulsar la agenda de transformación por la justicia social, fiscal, económica y climática, en busca de reducir las desigualdades existentes.
- **Continuidad programática:** Apostamos por cambiar/transformar las reglas para cambiar/afirmar la vida y avanzamos a una nueva arquitectura financiera internacional (global/regional) equitativa, democrática, transparente y basada en la cooperación, la solidaridad y la justicia Norte-Sur; a una nueva estructura fiscal progresiva, que recupere recursos perdidos por fraude y flujos ilícitos, así como a la puesta en marcha de procesos vinculados a las economías transformadoras basadas en las prácticas de la justicia económica, social y el cuidado de la naturaleza y el apoyo a los procesos de integración regional desde los pueblos.
- **Ampliación programática:** Apostamos por cambiar/transformar las reglas para cambiar/afirmar la vida y avanzamos hacia una visión más integral del desarrollo que incorpore la justicia climática, reconociendo responsabilidades comunes y diferenciadas en el Cambio Climático, tanto como a economías transformadoras, cuestionadoras del modelo de producción capitalista con perspectiva de género y feministas. Apostamos por la integración regional por medio de la participación ciudadana.
- **Intervención y formas de acción:** Con nuestra acción queremos articular nuestras agendas con distintas organizaciones sociales latinoamericanas (con énfasis en las de mujeres, sindicales y de indígenas) y redes aliadas globales; consolidamos nuestra incidencia internacional (global y regional), ampliando y fortaleciendo el

diálogo con autoridades políticas y funcionarios públicos; ampliamos nuestra estrategia comunicacional hacia medios de masas y alternativos, en alianza con el periodismo independiente de las elites financieras globales, desarrollando nuestros propios medios especializados; producimos conocimiento, análisis y diagnósticos que llevan a propuestas y se ponen al servicio de actores sociales y políticos que buscan justicia social, económica, fiscal y climática.

- **Organización interna y funcionamiento:** Latindadd institucionalmente fortalecida con una gobernanza democrática interna que integra las relaciones de las diferentes estructuras en la Red en base a una participación plena de los miembros en las acciones y procesando colectivamente las diferencias; vigorizando la interacción y articulación de los equipos técnico-políticos y los profesionales con mandato de trabajo en la red con los miembros, buscando que cada acción tenga un correlato con ellos. La red crece en función de robustecer sus líneas prioritarias de acción.

d. Objetivos Estratégicos con Indicadores y Líneas de Acción

➤ **Los objetivos estratégicos externos (OEE) e internos (OEI) del PEI**

- (a) **OEE 1** Fortalecer las capacidades de organizaciones de sociedad civil en investigación, diálogo e incidencia para promover demandas por una gobernanza tributaria regional/global inclusiva y transparente y por la implementación de sistemas tributarios progresivos.
- (b) **OEE2** Promover y fortalecer espacios de articulación nacional y regional en torno a la transparencia fiscal en América Latina en el combate contra los flujos financieros ilícitos.
- (c) **OEE 3** Promoción de una nueva arquitectura financiera democrática, soberana y responsable, centrada en las personas, la reducción de desigualdades, la sostenibilidad de la vida y la justicia climática.
- (d) **OEE 4** Promoción de debates, espacios e iniciativas de las economías transformadoras como alternativas al modo de producción capitalista con énfasis en las perspectivas ecológicas y feministas
- (e) **OEE 5** Contribuir a poner en la agenda de los movimientos sociales el tema de la integración regional, haciendo énfasis en el debate sobre la dimensión de la “integración desde los pueblos” con acento en Justicia Fiscal, Nueva Arquitectura Financiera y Economías Transformadoras. Así como monitorear espacios de integración regional identificando líneas de cabildeo y propuestas que se puedan realizar desde el movimiento social, priorizando CELAC para promover la creación de una instancia de participación e interlocución con movimientos sociales de la región.
- (f) **OEI 6** Latindadd se consolida como una red de organizaciones sociales garantizando la plena participación de sus organizaciones nacionales, ampliando

su membresía especialmente en los países en los que carece de representación directa.

- (g) **OEI 7** Diseño, desarrollo y consolidación de un sistema integral de monitoreo, evaluación y aprendizaje y de su estrategia integral de comunicaciones.

➤ **Los Objetivos Estratégicos Externos con Indicadores y Líneas de Acción**

- (a) **OEE 1 Indicador 1:** Latindadd promueve el fortalecimiento de organizaciones, con una agenda de investigación a nivel nacional y regional, que apoya sus actividades de incidencia y sensibilización. **Líneas de Acción:** (i) Agenda de formación permanente a los miembros en temas fiscales (en base a las demandas de las organizaciones y el conocimiento que se tiene desde la Secretaria); (ii) Consolidar y fortalecer al equipo técnico de Latindadd para que pueda apoyar las necesidades de conocimiento internas y de otras redes/organizaciones.

OEE 1 Indicador 2: Miembros de Latindadd generan espacios de diálogo y movilizan propuestas ante sus gobiernos (autoridades -parlamentarios, ministerios de economía, organismos de control, etc.). **Líneas de Acción:** (i) Generar espacios de diálogo: mesas de diálogo y encuentros con tomadores de decisión y medios de comunicación; (ii) Generar y apoyar documentos de posicionamiento sobre temas que trabajamos; (iii) Promover alianzas estratégicas con redes en temas transversales a la fiscalidad (educación, deuda, género, ambientales) y con redes aliadas a nivel global.

- (b) **OEE 2 Indicador 1:** Funcionarios de administraciones tributarios y otros organismos (UIF, SBS, CNV, parlamentos, ministerios de economía o sus homólogos) sensibilizados endosan y promueven propuestas de Latindadd y OSC frente a los flujos ilícitos financieros y por la transparencia fiscal en América Latina. **Líneas de acción:** (i) Generar espacios de intercambio y debate con administraciones tributarias, congresistas, funcionarios , sociedad civil y academia; (ii) Generar documentos co-elaborados entre LATINDADD y organismos regionales (CIAT, CEPAL, etc) y administraciones tributarias.

OEE 2 Indicador 2: Herramientas/procesos que contribuyen a lograr la transparencia fiscal en igualdad de condiciones, son promovidas y fortalecidas en su uso y acceso por los países de la región. **Líneas de acción:** (i) Acompañar y promover procesos de incidencia e investigación para la generación de proyectos de ley relacionados a temas de transparencia fiscal; (ii) Proponer un set de herramientas que permitan el acceso a información pública y transparente sobre la generación de registros de activos, beneficiarios finales, etc; (iii) Utilizar , generar y socializar herramientas que promueven la transparencia fiscal de organismos multilaterales, regionales y de organizaciones globales aliadas (ISF, CTHI, registro global de activos, y otros)

- (c) **OEE 3 Indicador 1:** Miembros de Latindadd y OSC de la región incorporan en sus demandas, análisis y propuestas, aspectos relacionados con la transformación de la arquitectura financiera. **Líneas de acción:** (i) Generación y fortalecimiento de capacidades y sensibilización a miembros de Latindadd y OSC de la región en temas vinculados a NAF (Deuda, DEG, AOD, FpD, APP, género y financiamiento climático); (ii) Promoción y participación de procesos de articulación y espacios de diálogo nacionales y regionales con miembros, OSC y otros actores sociales relevantes para la red en temas vinculados a NAF.

OEE 3 Indicador 2: Espacios de incidencia regional y global debaten las propuestas de nueva arquitectura financiera planteadas desde América Latina. **Líneas de acción:** (i) Generación de contenidos y construcción de propuestas en temas vinculados a NAF (por ejemplo: FpD4, Tribunal deuda ONU, cancelación de la deuda a países vulnerables, auditoría de la deuda con participación social, nueva emisión DEG, reforma FMI, etc.); (ii) Interacción e incidencia activa en espacios globales y multilaterales relacionados con NAF (BM, ONU/FpD, FMI, G20, G7, CMNUCC, COSEFIN, CELAC, BID, CEPAL)

- (d) **OEE 4 Indicador 1:** Latindadd con múltiples actores ha puesto a debate público regional propuestas basadas en la reflexión, intercambio y sistematización de las organizaciones sociales, la academia y la sociedad civil en torno a las economías transformadoras. **Líneas de acción:** (i) Organización y/o participación en procesos reflexivos, de intercambio y formativos, sobre economías transformadoras; (ii) Producción y sistematización de las propuestas sobre economías transformadoras; (iii) Producción y difusión de productos comunicacionales como parte de la estrategia integral de comunicación de Latindadd.

OEE 4 Indicador 2: Latindadd ha contribuido a que el Foro Social Panamazónico, el Foro Social Mundial y un conjunto de eventos subregionales multiactor se fortalezcan como espacios permanentes de encuentro y promoción de las economías transformadoras en diálogo con la Justicia Fiscal, la Nueva Arquitectura Financiera y la Integración Regional. **Líneas de acción:** (i) Co-organización y apoyo al FSM y al FOSPA en sus etapas pre, durante y post eventos; (ii) Organización de giras territoriales subregionales en diálogo con las otras áreas y grupos de trabajo de Latindadd; (iii) Participación del proceso del Tratado del Derecho al Desarrollo en el marco de Naciones Unidas con el planteamiento de las economías transformadoras.

- (e) **OEE 5 Indicador 1:** Latindadd promueve en OS aliadas de la región el tema de la integración y avanza junto con ellas en la formulación de contenidos para el planteamiento “integración desde los pueblos” con énfasis en Justicia Fiscal, Nueva Arquitectura Financiera y Economías Transformadoras. **Líneas de acción:**

(i) Organización y/o participación en procesos de reflexión, de intercambio, de movilización y formación sobre la integración regional; (ii) Producción de análisis y propuestas en torno a la integración regional; (iii) Producción de contenidos comunicacionales en relación a la integración regional difundidos en el marco de la estrategia comunicacional de Latindadd.

OEE 5 Indicador 2: Latindadd consolida el grupo de trabajo que desarrolla cabildeo y articulación social en relación con los espacios de integración subregional y continental y en asocio con movimientos sociales y aliados impulsa un espacio de interlocución de sociedad civil en la CELAC. **Líneas de acción:** (i) Organización de procesos de cabildeo y diálogo político con gobiernos y organismos y mecanismos de integración en articulación social y política con diversos movimientos, organizaciones y grupos; (ii) Organización de cabildeo y articulación social específica en torno a la propuesta de una CELAC Social.

➤ **Los Objetivos Estratégicos Internos con Indicadores y Líneas de Acción**

(a) **OEI 6 Indicador 1:** Revisión periódica de instrumentos de gestión, como los lineamientos de organización y funciones, que garantizan la toma de decisiones de manera democrática y participativa en la red, asegurando la mejor manera de resolución de las diferencias internas. **Líneas de Acción:** (i) Revisión y actualización permanente de los lineamientos de organización y funciones garantizando la democracia y la convivencia interna; (ii) Revisión y actualización permanente de las salvaguardas y Código de Conducta y del Protocolo para Prevenir y Sancionar la Violencia Sexual; (iii) Elaborar protocolos y procedimientos sobre Protección de Datos y Resolución de Diferencias y Conflictos, entre otros.

OEI 6 Indicador 2: Mediante un mecanismo predictible y confiable de adhesión a su membresía, en el quinquenio se suman a Latintadd nuevas organizaciones con énfasis en los países donde la Red no tiene presencia directa, independientemente de que lo haga en cualquiera donde ya cuenta con asociadas. **Líneas de acción:** (i) Elaborar criterios claros y predictibles y procedimientos abiertos de adhesión de nuevos miembros de Latindadd; (ii) Promover la incorporación de nuevos miembros a Latindadd, especialmente en los países en los que no se cuenta con presencia directa.

(b) **OEI 7 Indicador 1:** Los proyectos de Latindadd son monitoreados y evaluados por un sistema que permite ejecutarlos y cumplir puntualmente con la planificación y los compromisos adquiridos, identificando también los aprendizajes que alimenten las iniciativas institucionales. **Líneas de acción:** (i) Desarrollar el sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje de Latindadd involucrando a todas las áreas y personal; (ii) Implementar el sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje sistematizando las buenas prácticas.

OEI 7 Indicador 2: Latindadd tiene una estrategia y un plan de comunicaciones que integra (i) las relaciones públicas institucionales, (ii) las diversas plataformas de comunicación digital, (iii) la producción de conocimiento, (iv) un medio propio (Nuestra América TV) que le permite posicionar sus temas y (v) el sistema de comunicación interna. **Líneas de acción:** (i) Construir de manera participativa con todas las áreas y el personal de comunicaciones que integra los 5 elementos, protocolos específicos para la difusión de contenidos, respondiendo al mapa de actores de la red; (ii) Implementar la estrategia y el plan de comunicaciones que integra los 5 elementos.

En el anexo 6 del documento se encuentra una matriz integrada de objetivos, indicadores y líneas de acción.

IV.

EL PLAN ESTRATÉGICO 2022-2027 Y LA TEORÍA DEL CAMBIO

1. Qué es la teoría del cambio

Las intervenciones de alto impacto, costo efectivas, y sostenibles requieren, en principio, un claro entendimiento del conjunto de elementos, relaciones, y dinámicas que existen dentro de una determinada realidad. En la medida en que exista una comprensión sólida, se podrán formular, validar, implementar y evaluar de manera más consistente las diversas acciones asociadas a la gestión de un proyecto y/o programa en sus diversos momentos (identificación de necesidades, definición de intervenciones, selección de alternativas, asignación de recursos, implementación de la estrategia, y evaluación y aprendizaje).

Distintos procesos formales como el marco lógico y la teoría de cambio son enfoques que permiten diseñar, ejecutar, monitorear, y evaluar intervenciones y proyectos que abordan temas de pobreza, desigualdad, inequidad, desarrollo, retos al medio ambiente, etc. En la fase de planeamiento, tales enfoques apoyan la identificación de resultados de impacto, la comprensión de causalidades, efectos críticos, y la determinación de iniciativas.

Como indica, por ejemplo, una guía de uso muy frecuente en esta materia, “una teoría de cambio elabora una vista amplia del cambio deseado, probando cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso. Una teoría de cambio muchas veces implica un profundo análisis sobre todos los pasos a dar para lograr un cambio deseado, identificando las precondiciones que permitirán o inhibirán cada paso, enlistando las actividades que producirán esas condiciones, y explicando cómo esas actividades podrían funcionar”²⁷.

La teoría del cambio fue inicialmente desarrollada como una herramienta para apoyar la planificación y la evaluación de intervenciones y proyectos comunitarios. Su objetivo desde siempre fue el de identificar los mecanismos implícitos a través de los que se espera lograr el cambio ²⁸. Metafóricamente hablando se trata de la «caja negra» de las intervenciones: qué pasa cuando se ponen ciertos recursos en forma de intervención en un contexto, y cómo y por qué se llega a alcanzar determinados resultados.

Una teoría del cambio es un modelo conceptual, que muchas veces se presenta en forma de dibujo, diagrama o mapa, que busca explicar esquemáticamente cómo funciona una intervención concreta, identificando sus distintos componentes y elementos y cómo

²⁷ Mackinnon, Anne y Natasha Amott (2006): **Mapping Change: Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation**. Disponible en: https://learningforunders.candid.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/theory_change.pdf.

²⁸ A.A. Anderson (2006): *El enfoque del constructor de la comunidad a la teoría del cambio*, En: **Una guía práctica para el desarrollo de la teoría**. Nueva York: **The Aspen Institute Roundtable on Community Change**. Instituto Aspen, Nueva York, pág. 37. Ver también JP Connell, AC Kubisch, L. Schorr, et al. (Eds.), **Nuevos enfoques para evaluar iniciativas comunitarias: conceptos, métodos y contextos**. , Instituto Aspen, Nueva York (1995), pág. 243. [Google Académico](#)

cada uno de ellos se vincula con otro. Como mínimo incluye los objetivos generales de un programa o intervención, los resultados y los procesos intermedios a través de los que es posible lograr el cambio que se pretende con la intervención, así como las diferentes actividades que se quieren llevar a cabo o que se están implementando.

Una teoría del cambio se desarrolla con una dinámica de diálogo entre las diferentes personas implicadas o con interés en la intervención, donde aquél es fundamental para capturar todas las diferentes perspectivas sobre por qué y cómo se considera que la intervención puede funcionar. Se desarrolla de manera participativa e interactiva, generalmente en formato taller y con el apoyo de una persona facilitadora. El cuadro siguiente presenta un modelo simplificado de guía de preguntas para una sesión de teoría del cambio destinada a la planificación y el diseño de un programa o una intervención.

Cuadro 1: Modelo simplificado de preguntas para el desarrollo de una teoría del cambio en fase de planificación

Objetivos	Preguntas para la planificación
Identificar resultados a largo plazo	¿Cuál es el resultado principal que la intervención pretende lograr?
Identificar resultados intermedios	¿Qué cambios/resultados a mediano y corto plazo se buscan o qué cambios pueden suceder para lograr los resultados a largo plazo?
Describir y planificar acciones	¿Qué acciones hay que hacer para alcanzar los resultados intermedios?
Explicar el cambio a través del diálogo y reflexiones	¿Por qué y cómo cree que esta actividad puede llevar a cabo este resultado? ¿Esta actividad está basada en la evidencia? ¿Qué está asumiendo que pasará? ¿Qué cree que puede facilitar o evitar que este resultado pueda alcanzarse?
Personas clave	¿Quiénes son las personas clave en este proceso? ¿Cómo se relacionan entre ellas? ¿Cuál es su papel en esta intervención? ¿Están todas involucradas en este proceso de planificación? ¿Cómo podemos implicar a las que no están y deberían estar?
Contexto	¿Qué más elementos pueden afectar este proceso? Por ejemplo, ¿qué instituciones formales y no formales, marcos legales, planes o estrategias, prácticas culturales, hay que considerar en este análisis?

En la teoría del cambio, por lo general se emplea una lógica inversa, es decir empezando desde los objetivos que quieren alcanzarse y yendo hacia atrás para identificar los resultados intermedios necesarios para lograrlos y finalmente estableciendo las acciones necesarias para obtener tales resultados. Una vez identificadas todas las

acciones, deben ser planificadas, detallando los recursos necesarios, los tiempos y las personas responsables de la acción. Si la teoría del cambio se desarrolla durante la fase de planificación de una intervención, su finalidad es asegurar que se identifiquen todos los componentes de ésta y sus interrelaciones (para asegurar la coherencia entre objetivos, acciones y resultados), de manera que cada acción esté planificada según la mejor evidencia posible²⁹.

2. La teoría de cambio y el PEI de Latindadd

En sentido estricto, la construcción participativa del PEI 2022-2027 de Latindadd no ha seguido exactamente el camino de la teoría del cambio. No obstante, es claro que la Red tiene una teoría del cambio relativamente clara.

Latindadd busca en América Latina en particular, y en todo el mundo en general, que exista una arquitectura financiera, tributaria, fiscal y de inversiones que priorice los derechos humanos y los de los pueblos originarios por encima de los intereses corporativos y la inversión privada. En esa dirección fomenta la recuperación de los recursos naturales, financieros y tributarios de cada país para construir su propio desarrollo, sin negarle el derecho a acceder a la cooperación internacional por un sentido de justicia, defiende la soberanía de los pueblos y de los gobiernos, busca contribuir a salir del modelo primario exportador hacia la diversificación y generación de valor agregado con empleo digno, promueve el aprovechamiento sostenible de la naturaleza y el medio ambiente para las generaciones futuras y enfrente a la corrupción y los flujos financieros ilícitos.

Para ese fin, y a nivel de lineamiento político, la Red busca articular las agendas de las organizaciones sociales (en especial sindicales, de mujeres y de indígenas) en la región, construir una relación con los medios de comunicación de mayor difusión y los alternativos, fortalecer un medio de comunicación alternativo así como dialogar con autoridades políticas y funcionarios/as públicos.

En esa dirección, tanto su Programa 2022-2024³⁰ cuanto el PEI presentado en la sección III del presente documento tienen los objetivos a plantear claramente delimitados, identifican los resultados y procesos necesarios para lograrlos y finalmente establecen las principales acciones para obtener tales resultados. Están identificados los distintos componentes y actores de la intervención que se pretende y los vínculos entre unos y

²⁹ Sobre el particular ver Ames, Alexandra (sin fecha): **MANUAL Teoría del Cambio: 10 pasos para diseñar proyectos de innovación social de alto impacto**, Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico-Fundación Konrad Adenauer, Lima [https://www.up.edu.pe/egp/programas-especializacion_copy\(1\)/SiteAssets/Lists/Observatorio/AllItems/Teori%CC%81a%20del%20Cambio%2010%20Pasos%20Disen%CC%83o%20de%20proyectos%20de%20innovacio%CC%81n%20social%20de%20a%20lto%20impacto%20-%20Escuela%20de%20Gesti%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20de%20la%20UP.pdf](https://www.up.edu.pe/egp/programas-especializacion_copy(1)/SiteAssets/Lists/Observatorio/AllItems/Teori%CC%81a%20del%20Cambio%2010%20Pasos%20Disen%CC%83o%20de%20proyectos%20de%20innovacio%CC%81n%20social%20de%20a%20lto%20impacto%20-%20Escuela%20de%20Gesti%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20de%20la%20UP.pdf)

³⁰ Latindadd (sin fecha): *Programa General Latindadd 2022-2024. Justicia Fiscal, Nueva Arquitectura Financiera, Perspectivas de Economías Transformadoras e Integración Regional para promover una salida social y sostenible de la crisis múltiple que ahondó la pandemia*, Latindadd, Lima.

otros. Con esos elementos generales, ciertamente es posible construir un “mapa” o diagrama de la acción y complejizarlo de acuerdo a lo que se quiera del mismo. En todo caso, desde nuestro punto de vista, considerando como marco general el PEI 2022-2027, se puede construir la teoría de cambio para y desde las áreas y el grupo de trabajo, para organizar mejor las características y el sentido de los distintos proyectos en ellas.

V.

LÍNEAS PARA UNA GESTIÓN DE RIESGOS: ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y AMENAZAS

1. ¿Qué es la gestión del riesgo?

Una vez que una organización, sin importar su tamaño o complejidad, se traza objetivos que suponen cambios en la realidad social debe ser consciente que existen riesgos que pueden impedir su logro. Cómo prevenir esos riesgos -evitándolos, mitigándolos o asumiéndolos-, depende de la capacidad para gestionarlos que desarrolle la organización.

Latindadd está en proceso de consolidación institucional, mostrando significativos avances en su capacidad de planificación e implementación de proyectos. Actualmente está desarrollando un sistema de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MERA). Si bien el proceso de planeamiento estratégico desarrollado no incluye la construcción de una estrategia de gestión de riesgos, nos parece importante destacar que parte importante de los elementos necesarios para hacerla están ya desarrollados y que, como parte del proceso de consolidación en el que están, podrían concluir el proceso de valoración de riesgos y definición de acciones de mitigación en la planificación operativa anual.

Si bien la literatura está concentrada en la prevención del riesgo en corporaciones, cada vez más instituciones públicas y organizaciones del tercer sector incorporan mecanismos de gestión de riesgos. En caso querer hacer un análisis más detallado de los pasos a seguir se puede revisar la ISO 31000³¹ que busca estandarizar directrices de gestión de riesgos.

Para los efectos del trabajo de planeamiento ya realizado y como indicador de líneas a seguir para iniciar una política interna para controlar riesgos en Latindadd basta con tener claros algunos conceptos y seguir pasos básicos para la identificación de riesgos y su posterior mitigación.

Un riesgo no es otra cosa que una posibilidad de ocurrencia de un suceso o evento que puede afectar negativamente el logro de un objetivo. Visto así, los riesgos para Latindadd están asociados a las debilidades que la propia red tiene como las amenazas que enfrenta en el contexto actual y futuro. Gestionar el riesgo supone entonces registrar y valorar estos riesgos, definir acciones que controlen posibles efectos perjudiciales y monitorear su cumplimiento de manera anual.

La gestión de riesgos es parte de una buena gobernanza institucional y requiere del compromiso y liderazgo de quienes asumen los cargos de dirección y coordinación; en

³¹ Una revisión esquemática de la ISO 31000 se puede hacer en: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

el caso de Latindadd incluye a la Coordinación General, los Co-Presidentes y el Consejo Directivo. Los pasos básicos incluyen:

- Comunicación y consulta dentro de la red. Buscar la toma de conciencia al interior en torno a los posibles riesgos existentes y comprender su magnitud y probabilidad, así como su carácter interno (debilidades) y externo (amenazas).
- Análisis del alcance de los objetivos y el contexto en que se desarrollan. Latindadd es una red de organizaciones de ALC que busca incidir en la política regional y en la global, siendo éste el alcance de sus objetivos. El análisis de contexto supone una revisión de las principales tendencias globales y regionales, destacando las que podrían ser potenciales amenazas. En este análisis de alcance y contexto, también se requiere una valoración de la situación interna de la red, similar al análisis FODA.
- Evaluación del riesgo que incluye tanto la identificación clara de los riesgos, como su análisis y valoración. Esto implica determinar la probabilidad de ocurrencia y el posible impacto, haciendo a partir de este análisis una valoración de esos riesgos para determinar sobre cuáles se puede actuar.
- Planificación de acciones de control. Es decir, determinar el tratamiento que se dará a los riesgos, quiénes son responsables de las acciones para su mitigación y cuáles son los medios de verificación.
- Monitoreo de las acciones en base a los medios de verificación definidos y en base a ellos hacer una nueva valoración para determinar si existe algún riesgo residual y si es que su posible impacto merece una nueva acción o no.

2. Avances en identificación y análisis de riesgos en el PEI de Latindadd

Como señalamos en la propuesta técnica, la planificación estratégica³² debe ser vista como un esfuerzo de Latindadd para dar forma a las acciones y decisiones que se tomarán para mejorar su desempeño, aprovechar al máximo tanto sus recursos, como las oportunidades que se les presentan, así como tener claridad sobre las amenazas que enfrentan o que se avecinan y los vacíos o debilidades aún presentes dentro de la red, sobre los cuales es necesario actuar. Es aquí donde creemos que puede desarrollarse la gestión de riesgos de la red.

El proceso que se ha llevado de planeamiento estratégico con Latindadd ha supuesto el análisis del entorno en el que trabaja la red, un entorno cada vez más cambiante y complejo, y hemos logrado en el proceso visibilizar los desafíos y problemas realmente críticos. En esta sección sólo recogemos lo señalado en el PEI para resaltar su valor como

³² Allison, Michael and Jude Kaye (1997):. **Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook**, John Wiley and Sons, Hoboken, N.J.

insumo para la red en caso decidir avanzar en una estrategia específica de gestión de riesgo.

Sobre el contexto global y regional se ha escrito un capítulo entero. Se puede usar para identificar aspectos que puedan ser considerados alarmas. Como ejemplo dejamos esta alerta:

El limitado desempeño económico de la región para el 2022 y la inflación creciente son elementos adversos para las condiciones de vida de la población y su posibilidad de adquirir bienes y servicios esenciales. Se estima que, la pobreza regional alcanzaría un 33% y la pobreza extrema alcanzaría 14.5% (CEPAL). Vivimos un aumento mayor de los precios de los alimentos en comparación con el resto de los bienes, incluso superiores a los observados antes de la pandemia, lo que afecta de manera particular a sectores populares a lo que se suma la destrucción de capacidad productiva agrícola en Ucrania y la paralización de gran parte del comercio de cereales y fertilizantes con la Federación de Rusia abriéndose las puertas a una crisis alimentaria mundial. En la región, la pandemia ya había aumentado la prevalencia de la subalimentación, llegando a 9.1% el 2020, nivel que no se veía desde 2005

El PEI parte de un análisis situacional donde hemos validado un conjunto de logros y limitaciones. Si hacemos una revisión de las limitaciones las podemos dividir en dos tipos: i) limitaciones vinculadas a la gobernanza de la red, en relación a su equipo y sus organizaciones miembros; ii) limitaciones vinculadas a la interacción de la red, con actores y organizaciones sociales con los que articula, así como funcionarios y organismos en los que se busca incidir. Los ordenamos en el cuadro siguiente que sirve como instrumento valioso de identificación de riesgos:

Tabla 1: Potenciales riesgos vinculados a Fase 1 del PEI (análisis institucional)

Potenciales riesgos: listado inicial en base a límites identificados en el PEI	
limitaciones vinculadas a la gobernanza de la red	limitaciones vinculadas a la interacción de la red
<ul style="list-style-type: none"> ● Desigual participación y compromiso con la red ● Desigual influencia nacional de las organizaciones integrantes de la Red ● Surgimiento de tensiones inevitables por el paso del tiempo: asimetría entre las socias; composición del Consejo Directivo integrado exclusivamente por ex Co-presidentes. ● Carencia de protocolo formalizado para resolución de las diferencias. ● Débil reflexión colectiva sobre la situación de la democracia y los “progresismos” en la región. Necesidad de definiciones y posturas. ● Falta de un sistema de planificación, monitoreo y evaluación que debe estar asociado al proceso de rendición de cuentas ● La estrategia de comunicación requiere fortalecerse y desarrollar nuevos productos. ● Se requieren productos más directos y didácticos para garantizar su difusión masiva (audiovisuales). ● Para salir de un público especializado a uno masivo, se requiere de materiales que 	<ul style="list-style-type: none"> ● Existe una desigual valoración del impacto de las relaciones de la Red en los territorios nacionales. La valoración es mayor cuando hay impacto directo del trabajo en las coyunturas nacionales. ● Ausencia de sistematización de experiencias exitosas de acciones y políticas de la Red que puedan servir como ejemplos para promover políticas. ● Distintos aliados perciben cierta tensión en la Red por su relativa dificultad para hacer una crítica autónoma a los “progresismos” en la región. ● Limitada relación con las organizaciones sindicales. ● Considerando la perspectiva latinoamericana, resulta necesario recuperar el trabajo y el vínculo con las distintas Cancillerías. ● Diálogo político y cabildeo: Riesgo del ritualismo como resultado de la participación como sociedad civil en espacios que frecuentemente legitiman propuestas de políticas sin cambios de fondo.

<p>“traduzcan” y hagan más accesibles los contenidos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dificultad para medir los cambios vinculados al trabajo y la intervención de Latindadd en procesos globales y regionales que suponen el trabajo en red. ● Limitado desarrollo programático propio en relación a la “inversión privada”. ● Débil desarrollo del concepto de transición al que se recurre frecuentemente. ● Falta de sistematización de las experiencias nacionales exitosas de implementación de recomendaciones de política de Latindadd. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diálogo y articulación social multiactoral: Insuficiente relación con organizaciones sindicales y con organizaciones sociales en los países de las organizaciones miembros de la Red hacen necesario su fortalecimiento. ● Generación de masa crítica: (a) Existe el riesgo del encasillamiento de una imagen de la Red en medios como defensora de los “progresismos”; (b) Nuestra América TV requiere de materiales más directos y didácticos y de mayor diálogo del programa con las actividades que realiza la red; (c) Es necesario avanzar en la “traducción” de los contenidos que se difunden para ampliar las audiencias; (d) La página web no refleja el trabajo realizado. ● Generación y producción de conocimiento: Se debe avanzar en la elaboración de un manual para funcionarios/as de las distintas administraciones tributarias a la manera de una “caja de herramientas” que pueda servir a otros públicos.
---	--

En la segunda fase del PEI desarrollamos el análisis FODA, instrumento útil para la identificación de riesgos, en particular en la identificación de debilidades internas y amenazas externas. Recogemos acá las identificadas en el nuevo PEI que también sirven de insumo para la identificación de riesgos.

Tabla 2: Potenciales riesgos vinculados a Fase 2 del PEI (planeamiento)

Potenciales riesgos: Debilidades y Amenazas identificados en el PEI	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Desfase entre instrumentos de gestión y el nivel de trabajo (MERA) ● Asimetría entre socias en: i) influencia nacional y ii) desigual involucramiento en agendas. Ausencia de estrategia de crecimiento pensando en necesidades de la red. ● Separación entre equipo técnico y miembros de la red por nivel de especialización. ● Ausencia de protocolo para resolución de conflictos por tensiones políticas ● No se aprovecha plenamente el conocimiento producido. Necesidad de estrategia de difusión y pedagogía popular. ● Necesidad de complementar la estrategia de comunicación ● Necesidad de ampliar alianzas con nuevos sectores sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducido espacio de incidencia en temas económicos a nivel nacional y regional. ● Rigidez temática en agenda de financiadores. ● Consecuencias de pandemia y guerra en Europa puede redireccionar fondos. ● Opacidad en la información y datos en materias que trabaja Latindadd. Rapidez de cambios en entornos y procesos. ● Crisis políticas nacionales y vulnerabilidad de las OSC frente a cambios normativos. ● Disputa y contradicciones políticas en la región en agendas de LATINDADD. Progresistas vs conservadores. ● Temas económicos globales tomados por grupos como G20, OCDE, etc. influenciados por grupos de interés. Reparición del FMI en la región

Como se puede apreciar, la primera parte de la construcción de una estrategia de gestión de riesgos está bastante avanzada. Lo que queda es la valoración de estos riesgos y la definición de posibles acciones de control.

3. Trabajo pendiente para el proceso de planificación operativo anual

Una vez identificados los riesgos corresponde hacer un análisis y valoración de los mismos. Para eso se sugiere usar un método cuali-cuantitativo. Como primer paso, un análisis cualitativo en relación a la probabilidad de ocurrencia del riesgo identificado y a su potencial impacto. En ambos casos en una escala de: Muy alto, Alto, Medio y Bajo. Una vez hecho el análisis de ambas dimensiones, probabilidad e impacto, asignamos un valor medible según la intensidad que hemos asignado (4-baja, 6-media, 8-alta, 10-muy alta) y hacemos una multiplicación simple de ambos valores. El resultado nos permitirá una evaluación cuantitativa del riesgo ubicando cada uno de ellos en un nivel estimado final muy alto, alto, medio o bajo.

Probabilidad (derecha) Impacto (abajo)		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
		4	6	8	10
Muy Alto	10	40 Riesgo medio	60 Riesgo alto	80 Riesgo muy alto	100 Riesgo muy alto
Alto	8	32 Riesgo medio	48 Riesgo alto	64 Riesgo alto	80 Riesgo muy alto
Medio	6	24 Riesgo bajo	36 Riesgo medio	48 Riesgo alto	60 Riesgo alto
Bajo	4	16 Riesgo Bajo	24 Riesgo bajo	32 Riesgo medio	40 Riesgo medio

Hecha la valoración debemos trazar una estrategia de acción sobre los riesgos que sí podemos enfrentar. Los que no estén bajo nuestro control deben ser registrados como “asumidos”; sobre los demás podemos pensar en acciones de mitigación de su impacto o de su probabilidad, es decir ver si podemos evitar que ocurran (probabilidad) o si podemos reducir el daño que nos cause si es que ocurren (impacto). Se recomienda actuar sobre los calificados como de riesgo muy alto y alto, así como hacer una valoración política interna de los de riesgo medio. Si las acciones para evitarlos o mitigarlos son complementarias a las que ya se piensan desarrollar en la red, entonces sí debieran figurar en el plan de gestión de riesgos.

Finalmente, para poder hacer un monitoreo adecuado es fundamental tener un cuadro incluido en el POA que señale: i) riesgos sobre los que se va a actuar; ii) acciones de mitigación definidas que responden a: qué se hará, cómo se hará, para qué se hará y cuándo; iii) persona o equipo responsable de la acción; iv) medio de verificación.

VI.

ALGUNAS SUGERENCIAS A FUTURO

1. Latindadd, como lo establece en uno de sus 7 objetivos estratégicos para el período 2022-2027, está comprometida en el diseño, desarrollo y consolidación de un sistema integral de monitoreo, evaluación y aprendizaje, así como de su estrategia integral de comunicaciones. Lo que busca es que los proyectos y la acción toda de la Red sean monitoreadas y evaluadas por un sistema que permita ejecutarlos y cumplir puntualmente con la planificación y los compromisos adquiridos, identificando a la vez los aprendizajes que alimenten las diversas iniciativas institucionales.

En ese camino, se encuentran ya trabajando con apoyo especializado que les será de indudable valor. En esa dirección, construido y establecido su sistema, el presente PEI tendrá que alinearse al mismo, que como es natural tendrá sus propias opciones metodológicas, de enfoque y definición. Habrá entonces un necesario trabajo de adecuación y diálogo que deberá tenerse presente.

2. El PEI 2022-2027 establece un marco de objetivos y de estrategias, que aunque ligados a la historia y a la práctica regular de la Red, constituyen inevitablemente un horizonte relativamente general, como todo aquél de mediano y largo plazo, pero son simultáneamente un marco de referencia que se debe “aterrizar” en los planes operativos anuales y en la evaluación de los mismos.

Los indicadores establecidos en el proyecto son cualitativos y aluden frecuentemente a procesos. Una vez aprobado el PEI, Latindadd deberá establecer el espacio institucional en el que será necesario avanzar en construir indicadores cuantitativos a la luz de los recursos financieros y humanos de los que se pueda disponer. Esos indicadores cuantitativos son importantes porque a partir de ellos se determina el grado de avance que se va logrando en los indicadores del PEI

3. La evaluación de los planes operativos anuales tiene particular importancia en el monitoreo del PEI por tres razones: (i) permite medir, como hemos dicho, el grado de avance en los indicadores cualitativos; (ii) permite la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas; (iii) facilita los ajustes para el siguiente plan operativo y por esa vía, también los ajustes, de ser necesarios, al propio PEI.
4. Como es claro del PEI y de la mirada misma de la Red sobre la situación del contexto -tendencias globales, tendencias regionales y la guerra-, la velocidad de los acontecimientos y la incertidumbre obligan más que nunca antes, a un seguimiento fino del contexto, del comportamiento de los países y los actores y de la dirección de muchos de los procesos en marcha, que pueden cambiar de curso. Ese seguimiento, que es parte del interés y la preocupación histórica de la Red, adquiere

ahora una importancia crucial para ajustar permanentemente un instrumento que se define por su flexibilidad.

5. Finalmente, es claro que en el PEI y de cara al sistema de planeamiento, es necesario definir los roles y precisar las responsabilidades de las distintas instancias e integrantes de la Red. Los planes operativos anuales contribuyen en esa dirección, pero es conveniente hacer el ejercicio en el propio PEI.

ANEXO 1
REFERENCIA Y PUNTO DE PARTIDA PARA LA PROPUESTA TÉCNICA DE LA CONSULTORÍA
ACUERDO DE ALCANCES

Nombre de la organización: Latindadd – Red Latinoamericana por Justicia Económica y Social

Período del Acuerdo: 2022-2024

Título del programa: Justicia Fiscal, Nueva Arquitectura Financiera, Perspectivas de Economías Transformadoras e Integración Regional para promover salida social y sostenible de la Pandemia

Prioridades temáticas: Reforma Tributaria, Sostenibilidad y Anulación de la Deuda, Financiamiento Climático, Participación Ciudadana en Mecanismos y Organismos de Integración Regional, Reflexión sobre alternativas económicas al capitalismo

Zona geográfica: América Latina

A / Descripción de los alcances sólo para las categorías que son relevantes y / o aplicables para su organización:

1 / Alcance relacionado con la incidencia política: Latindadd desarrolla activamente acciones de cabildeo ante organismos multilaterales internacionales globales y regionales; y autoridades nacionales (gobierno y congreso) de América Latina a fin de promover una salida social, participativa y sostenible a la pandemia expresada en 1) reformas tributarias progresivas y combate al fraude fiscal corporativo 2) la cancelación y reestructuración de la deuda proponiendo alternativas de financiamiento al desarrollo y financiamiento climático desde un enfoque de derechos humanos, integración regional, igualdades, soberanía, igualdad de género, economías transformadoras y justicia climática.

Actores: ONU, OCDE, CIAT, CEPAL, G-7/C-7, G-20/C-20, FMI, BM, COP, ONU-FPD, CELAC, etc. y congresistas y funcionarios/as nacionales en América Latina.

Línea de Base: Latindadd ha construido una relación sólida de diálogo político con los actores mencionados, así como ha generado espacios propios de cabildeo en la región como los encuentros anuales con administraciones tributarias, congresistas y funcionarios vinculados a la deuda y a la fiscalidad internacional. A partir de esa capacidad de interlocución puede plantear -en ocasiones- junto a otras organizaciones regionales (RJF, ISP, AL mejor sin TLC, etc.) y globales (Eurodad, Jubileo USA, BWP³³, APMDD³⁴, Oxfam, Afrodad, FTC³⁵, TJN³⁶, GATJ³⁷, etc.) propuestas y demandas ante la situación crítica que vive la humanidad.

Los impactos sociales y económicos de la pandemia se mantendrán latentes, con mayor dificultad para que la población se sienta parte de la recuperación y el crecimiento económico que proyectan las instituciones financieras internacionales y gobiernos. De hecho, se ha roto la correlación entre empleo y crecimiento económico en el caso del rebote del 2021.

Mayor inflación, requerimientos crecientes del gasto público, restricciones de acceso a financiamiento, urgencia de un tratamiento financiero y fiscal con enfoque de derechos humanos y sostenibilidad ambiental, marcan el escenario económico en medio de un cuadro de recuperación lenta. Es preocupante especialmente el inminente incremento de la deuda sin los

³³ Bretton Woods Project.

³⁴ Asia, Peoples' Movement on Debt and Development.

³⁵ Financial Transparency Coalition.

³⁶ Tax Justice Network.

³⁷ Global Alliance for Tax Justice.

mecanismos necesarios para evitar una nueva ola de deuda. Sin embargo, la pandemia ha abierto también oportunidades en la medida que ha desnudado *como nunca antes los límites del modelo neoliberal, del libre comercio y en general de la globalización económica*.

Descripción del Cambio: Para el año 2024, las personas que habitan América Latina tendrán más oportunidades de realización de sus derechos en la medida en que congresistas, funcionarios nacionales e internacionales cumplen progresivamente sus obligaciones de respetar, promover y realizar derechos implementando reformas y medidas que recogen los aportes de Latindadd y sus aliados en materia de justicia fiscal (reformas tributarias progresivas), sostenibilidad de la deuda (sin ajuste ni austeridad) e integración regional (cooperación en lugar de competencia y con participación social).

3 / Alcance relacionado con la incidencia en la opinión pública: Latindadd genera masa crítica mediante una estrategia comunicacional que integra diversos instrumentos: 1) consolidando un medio de comunicación propio (NTV) dedicado a la producción y difusión de podcast, videos y una serie de instrumentos de la comunicación digital 2) mejorando la administración y uso de redes sociales, así como de diversos sitios web; 3) consolidando un espacio de diálogo y de fortalecimiento de capacidades con periodistas; y 4) buscando alianzas estratégicas con medios de comunicación, a fin de disputar ideas en el gran público mediante la relacionados a contenidos de justicia fiscal, igualdad de género, feminismo, justicia y democratización social, economías transformadoras, nueva arquitectura financiera, integración regional, inclusión política, cambio climático, respeto de los límites planetarios, captura del Estado, etc.

Actores: Público de América Latina en general con énfasis en personas de 20 a 30 años de la región que usan redes sociales como Instagram, entre otros.

Línea de Base: La pandemia ha abierto una ventana de oportunidades para la comunicación digital. La democratización que ha significado el internet 2.0 se ha potenciado con el distanciamiento social, y en especial los contenidos en formato de audio (podcast) difundidos por redes como Instagram han empezado a mostrar un crecimiento grande.

Descripción de Cambio: Para el 2024, miles de personas en América Latina disponen de contra narrativas a las corrientes principales de economía, sociedad, género y política mediante una estrategia de comunicación digital para la batalla de ideas a partir de la producción de contenidos de justicia fiscal, igualdad de género, feminismo, justicia y democratización social, economías transformadoras, nueva arquitectura financiera, integración regional, inclusión política, cambio climático, respeto de los límites planetarios, captura del Estado, etc.

5 / Alcance relacionado con el fortalecimiento de la sociedad civil la defensa del espacio cívico, articulaciones, campañas conjuntas y participación: Latindadd fortalece el tejido y la articulación social mediante 1) el fortalecimiento de las capacidades de dirigentes de organizaciones sociales y activistas de organizaciones de la sociedad civil de América Latina y el mundo; 2) la formación y sostenimiento de plataformas y acciones en pro de la justicia fiscal, la nueva arquitectura financiera, las economías transformadoras y la integración regional; 3) la promoción de liderazgos sociales de diversos movimientos en materia de justicia económica.

Actores: Organizaciones parte de Latindadd, Red de Justicia Fiscal de América Latina y el Caribe, Plataforma América Latina mejor sin TLCs, GCAP, Foro Social Mundial, Foro Social Panamazónico, Celac Social, Transformar, entre otras.

Línea de Base: Latindadd ha trabajado arduamente por lograr articulaciones en torno a su agenda y eso se expresa especialmente en el caso de la Red de Justicia Fiscal de América Latina

y el Caribe (RJF). Asimismo, Latindadd participa y ha impulsado articulaciones como FTC, GATJ, TJN, el Foro Social Mundial, el Foro Social Panamazónico, la Plataforma América Latina mejor sin TLC, entre otras. Y en el 2022 Latindadd lanzará una red de cabildeo del sur para el tema deuda. En todas estas coaliciones Latindadd es valorada por sus aportes en materia de arquitectura financiera (que incluye deuda, financiamiento climático, financiamiento privado, financiamiento al desarrollo, ODS), justicia fiscal y recientemente en el debate de economías transformadoras. Latindadd es una red con iniciativa y capacidad técnico política instalada.

Latindadd dialoga con una serie organizaciones sociales en la región como ISP, CSA, REMTE, DAWN, COICA, CAOI, entre otras. Asimismo, integra coaliciones como RJF, FTC, Mesa de Articulación, FSM, GATJ, AL mejor sin TLC entre otras, y sus principales aliados a nivel global son: Eurodad, Jubileo USA, Afrodad, APMDD, entre otros.

Descripción del Cambio: Al 2024, la sociedad civil regional y global que promueve justicia económica, en especial los movimientos sociales en torno a la deuda, justicia fiscal, economías transformadoras e integración regional se encuentran más fuertes y unificados en sus demandas comunes. Asimismo, organizaciones sociales diversas incluyen en sus plataformas programáticas y discursos demandas vinculadas a la justicia económica. Este cambio de logrará impulsando convenios de capacitación e investigación, formación de redes y el fortalecimiento de liderazgos sociales.

6 / Alcance relacionado con el fortalecimiento institucional: Latindadd fortalece sus capacidades en comunicación estratégica, planificación, evaluación, monitoreo y solución de conflictos internos. Y a partir de allí incrementa el número de organizaciones que integran su asamblea general mejorando también su gobernanza. Asimismo, Latindadd cuenta con un equipo técnico-político profesional capacitado en las áreas de trabajo, los grupos de trabajo, la comunicación estratégica y la gestión integral.

Actor: Latindadd

Línea de Base: Las capacidades de Latindadd en materia de cabildeo, articulación social, generación de masa crítica y producción de conocimiento se han incrementado en gran medida en los últimos cinco años, consolidándose un equipo de conducción y coordinación que ha dado pasos importantes en su descentralización y en su capacidad de respuesta. Sus principales áreas de trabajo -Justicia Fiscal, Arquitectura Financiera y Economías Transformadoras- aunque con distinto ritmo y nivel de desarrollo, muestran, cada una, logros y fortalezas significativas, contribuyendo todos estos elementos a la propia consolidación de la red. No obstante, en este proceso persisten aún muchas debilidades de gestión en especial la carencia de un sistema de planificación, monitoreo y evaluación.

Asimismo, las comunicaciones tienen una importancia creciente en la gestión institucional. Sin embargo, la comunicación interna necesita fortalecerse aún más mediante formas virtuales. De igual modo, la comunicación externa, necesita desarrollar instrumentos para medir su alcance real, evaluando a profundidad las potencialidades, alcances y posibilidades del camino abierto con Nuestramérica TV. En todo caso Latindadd requiere una estrategia de comunicación integral.

De otro lado, el compromiso político de Latindadd es con las agendas de la justicia económica y fiscal desde las que se relaciona con distintos movimientos y sectores sociales, con los que comparte y se encuentra en diversas plataformas y espacios de articulación, que en algunos momentos han sido críticos e incluso han mantenido conflictos con algunos de los gobiernos progresistas. Precisamente, una de las tensiones que ha vivido en los últimos años la Red,

está ligada a su lectura y a su posicionamiento ante lo que fueron los progresismos en la región. Para este y otros temas se necesita instrumento de manejo de conflictos internos que pudieran presentarse, así como mejorar la gobernanza de su comité directivo dejando de lado la composición exclusivamente por los expresidentes.

Descripción del Cambio: Para el 2024, Latindadd ha mejorado sus sistemas de gobernanza y gestión consolidando su trabajo en red. Ha logrado implementar las funciones de comunicación estratégica integral y de planificación, monitoreo y evaluación. Asimismo, ha generado reformas en sus lineamientos de organización y funcionamiento para garantizar la apertura de su comité directivo y asamblea general.

7 / Alcance relacionado con la Justicia de Género: Latindadd potencia fuertemente el vínculo de la igualdad de género, la economía feminista, los cuidados y las agendas LGTBIQ con su agenda económica. Promueve liderazgos de las mujeres en la Justicia Económica y fortalece sus capacidades de incidencia política, asimismo articula con organizaciones de mujeres (cis y trans género) y feministas.

Línea de Base: A partir de su agenda de trabajo, Latindadd ha desarrollado un trabajo que vincula género (enfoque y articulación con movimientos feministas y de mujeres) con justicia económica y fiscal. Se da cuenta de un número importante de publicaciones, estudios propios y otros desarrollados por organizaciones miembros de Latindadd en esquema de convenios descentralizados con la red, incluyendo los estudios, seminarios, cursos que implican un diálogo entre macroeconomía y género. Se puede resaltar los cursos virtuales sobre economía feminista.

En especial, el área de Nueva Arquitectura Financiera de Latindadd ha buscado ingresar desde su especificidad en dos agendas programáticas específicas: género y clima. En el caso de género, son importantes los aportes hechos, buscando combinar el análisis macroeconómico con el de género. En ambos casos, las publicaciones y estudios realizados son bastante significativos.

De igual manera, en el área de Economías Transformadoras se hace un diálogo con el movimiento feminista, reconociendo como una de las economías transformadoras la de género abriendo el debate en torno a los cuidados.

Descripción del Cambio: Para el 2024, todos los actores con los que dialoga/trabaja/incide Latindadd tienen a su disposición un conjunto de herramientas y nexos entre género y economía que pueden usar para enriquecer sus enfoques de trabajo, movilización o incidencia. En especial organizaciones de mujeres y feministas.

B / Estrategias: Principales estrategias del socio que serán implementadas/ fortalecidas para aportar a uno o más alcances, con el apoyo del programa de 11.11.11

Breve descripción de cada estrategia (situación actual y mejora esperada)

- **Cabildeo propio:** Latindadd ha creado espacios de cabildeo propio mediante encuentros anuales con administraciones tributarias, congresistas y funcionarios vinculados a la transparencia financiera. La mejora esperada es que estas instancias puedan generar más oportunidades de cambios normativos e implementación de políticas públicas.
- **Multiactores para la articulación social:** en la actualidad, por la pandemia, los encuentros multiactores (que incluyen sindicatos, organizaciones feministas y organizaciones indígenas y en general redes de sociedad civil) no han podido desarrollarse con la eficacia que implicaban los encuentros presenciales. Por tanto, la

mejora esperada es relanzar este espacio de articulación de agendas con una metodología semi presencial en el escenario post pandemia.

- **Comunicación estrategia institucional:** Latindadd cuenta con un conjunto de instrumentos de comunicación tanto en la producción como en la difusión de contenidos (NTV, encuentros de periodistas, plataformas digitales). La mejora esperada es articular todos estos instrumentos en una estrategia de comunicación que apunte a generar masa crítica.
- **Trabajo en red:** Tras el inicio de la pandemia, Latindadd aceleró la descentralización de su ejecución presupuestal y de acción a sus miembros a través de las áreas de trabajo. Ello potenció el trabajo en red en un momento crítico. El trabajo en red es la metodología adoptada desde la fundación de Latindadd que consiste en congregar organizaciones y personas en torno a un problema y su propuesta de solución. La mejora esperada es consolidar esta política incorporando nuevos socios tanto en la membresía como en la planificación y ejecución de acciones.
- **Territorio:** Las giras subregionales se dejaron de hacer hace algunos años, sin embargo, fruto de la evaluación de Latindadd se ha priorizado retomarlas una vez mejore el manejo de la pandemia. Ello implicará (como mejora esperada) la articulación de las 3 áreas de trabajo a fin de capacitar/dialogar/movilizar en Centroamérica, Zona Andina, Cono Sur y si es posible el Caribe: justicia fiscal, deuda, economías transformadoras, etc.
- **Procesamiento de diferencias políticas:** fruto también de la evaluación se priorizará la elaboración de una estrategia para procesar los conflictos internos mediante el fortalecimiento del intercambio y debate interno de la red.
- **Planificación, monitoreo y evaluación:** el crecimiento de Latindadd de los últimos años hace urgente la implementación de un sistema de planificación, monitoreo y evaluación. La mejora esperada es desarrollar esa función contando con una asesoría especializada.

C / Anexos - documentos institucionales que complementan el acuerdo

Plan estratégico actual y/o Programa institucional

Teoría de Cambio (institucional)

Documentos de Evaluación (institucional)

Presupuesto institucional y principales donantes

Otros

ANEXO 2
PROPUESTA TÉCNICA DE LOS CONSULTORES

PROPUESTA TÉCNICA Y FINANCIERA
SERVICIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LATINDADD

Eduardo Ballón/Marisa Glave
Lima, 14 febrero 2021

1. Sobre la naturaleza y objetivos de la consultoría

Como se señaló en la reunión de trabajo previa, el objetivo general del servicio es “facilitar la elaboración del plan estratégico 2022-2027 de la Red Latinoamericana por Justicia Económica y Social (Latindadd)”. La red, con más de 15 años de trayectoria institucional, está integrada por 24 organizaciones de 13 países de la región y, en líneas generales, promueve la formación de un movimiento social por justicia económica en América Latina; incide en espacios globales y regionales para la adopción de medidas que promuevan justicia fiscal y una nueva arquitectura financiera para lograr mayor autonomía y soberanía en los países de América Latina y el Caribe; promueve buenas prácticas en las administraciones tributarias y los Estados Nacionales en materia de transparencia, lucha contra el flujo ilícito de capitales y la formación de guaridas fiscales; produce conocimiento para nutrir una estrategia de generación de masa crítica en la opinión pública regional a favor de la justicia económica y social.

Para el logro de sus objetivos, Latindadd se organiza en tres equipos técnico-políticos: (i) Justicia Fiscal, (ii) Nueva Arquitectura Financiera y (iii) Economías Transformadoras. Trabaja también el tema de Integración Regional para promover una salida social y sostenible de la pandemia. Cuenta así mismo con un equipo de comunicaciones, administración y una Coordinación General. La presente consultoría será trabajada con parte de este equipo y con el Consejo Directivo de la Red.

De manera más puntual, el servicio revisará la documentación e insumos del trabajo previo de Latindadd³⁸ que serán facilitados por la Coordinación General, elaborará un análisis de contexto (económico, político, social), facilitará talleres de co-construcción del FODA institucional y de determinación participativa de prioridades de intervención para los próximos años con el equipo de Latindadd, así como presentará y validará una propuesta de plan quinquenal que oriente su agenda de trabajo e intervenciones, bajo un enfoque orientado a resultados.

El alcance del servicio se dirige a contar con un plan estratégico que pueda orientar las intervenciones del Latindadd (cabildo e incidencia pública; articulación social y estrategia multiactor; generación de conocimiento de masa crítica) maximizando su escala de impacto y que esté orientado a un enfoque de resultados (líneas de trabajo priorizadas, objetivos con sus respectivos indicadores, y acciones estratégicas).

2. Sobre los Consultores que presentan esta propuesta³⁹

³⁸ El equipo de consultores trabajó una evaluación del PEI 2016-2021 que servirán como base de la presente consultoría.

³⁹ Con la propuesta se incluyen los CV de ambos consultores.

Eduardo Ballón, antropólogo, especialista en desarrollo, gestión institucional y cooperación al desarrollo, descentralización, sistema político y análisis político. Amplia experiencia de trabajo con ONGDs nacionales e internacionales. Fue presidente de **desco**, coordinador ejecutivo del Grupo Propuesta Ciudadana, Presidente de la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP) e integrante del directorio del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO. Consultor de distintos organismos internacionales -PNUD Perú, CEPAL, Banco Mundial, GIZ, USAID, SAREC y BID, así como para diversas fuentes cooperantes -OXFAM, NOVIB, EZE, Misereor, Broederlijk Delen, Pan para el Mundo, 11.11.11, NRGI, etc-. Ha sido Viceministro de Desarrollo Social y Secretario Técnico de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales. Tiene distintas publicaciones en Perú y el extranjero.

Marisa Glave, socióloga, con un máster en gestión de políticas públicas, fue dos veces Regidora de la Municipalidad de Lima y una vez Congressista de la República. Tiene experiencia en gestión pública, incidencia política, desarrollo rural y urbano, género y descentralización. Ha sido investigadora para el Grupo Propuesta Ciudadana, el Instituto de Estudios Peruanos y CEDEPAS Norte. Consultora de diversas fuentes cooperantes -Pan para el Mundo, Broederlijk Delen, Entre Pueblos, USAID, 11.11.11, NRGI, etc.- y de organismos internacionales como CEPAL. Tiene en su haber distintas publicaciones en Perú y el extranjero

El equipo de consultores ha trabajado colectivamente los últimos 15 años en varias oportunidades. Han colaborado en los procesos de evaluación y planeamiento estratégico de instituciones como DESCO, CEPES, APRODEH, LATINDADD y CooperAcción, así como en estudios compartidos para el Grupo Propuesta Ciudadana, Fundación Ford y CEPAL.

3. Metodología, Fases y Etapas de la consultoría:

En base a la conversación sobre el servicio requerido, los consultores proponemos organizar la consultoría en dos momentos diferenciados. En el primero se trata de formular el análisis situacional de Latindadd, incluyendo el análisis del contexto y concluyendo con el análisis FODA de la Red; en el segundo, se trata de formular la propuesta del nuevo PEI que supone construir líneas de trabajo priorizadas, objetivos e indicadores, así como principales acciones estratégicas. La tabla siguiente propone el derrotero que consideramos pertinente y posible:

Tabla 1: Fases y etapas que contempla la consultoría

FASES	ETAPAS
Análisis situacional de Latindadd	Revisión de la documentación e insumos de trabajo previo de Latindadd
	Revisión y complementación del diagnóstico institucional.
	Identificación de los recursos financieros (asignaciones presupuestarias), humanos (número y competencias de los equipos), tecnológicos (sistemas de información) de Latindadd
	Análisis del contexto: procesos, actores, tendencias (corto y mediano plazo)
	<i>Análisis FODA</i>
	<i>Política Institucional:</i> Los lineamientos prioritarios de Latindadd, que definirán la política institucional, comprometiendo sus recursos y contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
	<i>Visión y Misión de la Institución:</i> Rol central de Latindadd, su razón de ser en el marco de las competencias establecidas por su Asamblea.

Propuesta de PEI 2022-2027/ Futuro deseado	<i>Objetivos estratégicos institucionales e indicadores:</i> Definición de los cambios que Latindadd pretende lograr en las condiciones del contexto e indicadores generales.
	<i>Acciones estratégicas institucionales:</i> El qué y el cómo se hará para lograr los objetivos estratégicos institucionales: (i) Líneas de intervención priorizadas en relación a los indicadores; (ii) acciones estratégicas priorizadas por cada objetivo; (iv) indicadores por principales resultados y productos
	<i>Validación de propuesta final del PEI</i>

En la primera fase trabajaríamos en la orientación de la metodología denominada “cosecha de alcances”, derivada del Outcome Harvesting, que permite identificar, formular, verificar y entender alcances, es decir cambios en comportamientos, relaciones, acciones, actividades, políticas o prácticas de un individuo, grupo, comunidad, organización o institución⁴⁰. En esa dirección el equipo de consultores recabaría datos de informes y documentos de trabajo, así como de entrevistas grupales para complementar la evaluación del plan estratégico 2016-2021 previamente realizada. La evaluación del PEI contiene un primer diagnóstico en torno a las metodologías usadas por Latindadd, así como los principales logros y limitaciones en el logro de los objetivos trazados por cada una de las tres áreas temáticas de trabajo. La idea, es recoger evidencia de lo avanzado y determinar cómo Latindadd avanza en contribuir al cambio y de qué manera.

Proponemos este método por algunas de las ventajas que ofrece⁴¹: (i) corrige la falla frecuente de buscar resultados no planificados; (ii) incluye resultados verificables; (iii) usa un enfoque lógico y accesible que facilita la participación de informantes; (iv) permite la comunicación a distancia, ineludible dada la situación sanitaria (entrevistas virtuales, uso del teléfono y correo electrónico y documentación por escrito).

Tabla 2: Análisis Situacional Institucional

Análisis Situacional Institucional	Cosecha de Alcances / herramientas
Etapa 1: Revisión de la documentación e insumos de trabajo previo de Latindadd.	Análisis documental en gabinete de equipo de consultores. Se complementa con entrevistas puntuales a los responsables del trabajo en Latindadd de cada una de las áreas, el equipo de comunicaciones, la coordinación general y el Consejo Directivo.
Etapa 2. Revisión y complementación del diagnóstico institucional. (Equipo	Primer taller participativo con equipo de LATindadd. Objetivo: validar matriz de principales logros y limitaciones hecha por equipo de consultores + recoger percepción sobre mecanismos y funcionamiento de la red+ recoger mirada de contexto
Etapa 3. Identificación de los recursos financieros (asignaciones presupuestarias), humanos (número y competencias del personal), tecnológicos (sistemas de información).	Información que debe ser proporcionada por la Coordinación General de Latindadd.

⁴⁰ Wilson-Grau, Ricardo and Britt, Heather (2013): **Outcome Harvesting**, Ford Foundation.

⁴¹ Wilson Grau, Ricardo y Britt, Heather (2012): **Cosecha de Alcances**, Ford Foundation-CLEAR (https://www.outcomemapping.ca/download/Cosecha%20de%20Alcances_folleto_enero%20de%202013.pdf)

<p>Etapa 4: Análisis del contexto: procesos, actores, tendencias (corto y mediano plazo)</p>	<p>Trabajo en gabinete de equipo de consultores que se alimenta de revisión documental, participación en las reuniones de análisis previstas por Latindadd en febrero, los insumos sobre la materia del primer taller participativo y los elementos presentes en la evaluación del PEI 2016-2021.</p>
---	---

Para la segunda fase el equipo de consultores hará uso del análisis FODA como una herramienta de planificación, combinando criterios de eficiencia y eficacia, clásicos del análisis FODA⁴², con criterios de gobernanza democrática, que permitan que el proceso de planeamiento estratégico vea tanto líneas de acción priorizadas, objetivos e indicadores, y acciones estratégicas, como algunas “pautas” de funcionamiento y decisión interna, así como algunos procedimientos a seguir para asegurar la implementación del planeamiento.

Gráfico 1: Dimensiones del FODA



En el análisis FODA evaluaremos:

- Fortalezas: atributos o destrezas que la red y sus equipos, tienen para alcanzar los objetivos.
- Debilidades: factores desfavorables para la ejecución de los objetivos, tanto en el nivel institucional como en el equipo humano.
- Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista de la sociedad y que es valorado públicamente o que se constituya en una condición externa útil para alcanzar los objetivos.
- Amenazas: lo perjudicial, lo que pone en riesgo la supervivencia de la red o limita su sentido y que se encuentra externamente, sobre las que hay que actuar,

⁴² Xunta de Galicia (2012): **Cómo elaborar el análisis DAFO**, Cuadernos Prácticos de Gestión Empresarial, BIC Galicia, Santiago de Compostela (https://oficinadoautonomo.gal/sites/default/files/6ComoelaborarAnalisisDAFO_cas.pdf)

tomar previsión y en la medida de lo posible transformar en oportunidades, para alcanzar los objetivos y resultados.

La planificación estratégica⁴³ debe ser vista como un esfuerzo de la Latindadd para dar forma a las acciones y decisiones que se tomarán para mejorar su desempeño, aprovechar al máximo tanto sus recursos, como las oportunidades que se les presentan, así como tener claridad sobre las amenazas que enfrentan o que se avecinan y los vacíos o debilidades aún presentes dentro de la red, sobre los cuales es necesario actuar. El proceso que se llevará con Latindadd buscará analizar el entorno en el que trabaja la red, cada vez más cambiante y complejo, así como apoyarla a centrar su atención en los desafíos y problemas realmente críticos. Buscaremos construir, de manera participativa, una hoja de ruta que apoye a la red a pensar en su futuro y en los problemas que debe enfrentar.

La planificación estratégica puede entenderse como una serie de tareas que conducen a los productos finales. Debe ser un proceso claro y simple; el planeamiento estratégico debe esclarecer lo más posible dudas y sombras. El producto, en tanto revisa una visión y una misión de la propia red, que se cristaliza en líneas de acción con objetivos, indicadores y acciones estratégicas claramente establecidas, debe ser de fácil comprensión para todo el equipo. Un planeamiento estratégico no sólo debe tener un producto claro y comprensible, sino que debe ser legitimado y consensuado, más aún tratándose de una red. Por esto *creemos central incluir en el análisis FODA, criterios de gobernanza democrática.*

La buena gobernanza de una red pasa por establecer – si no las hay – o explicitar acuerdos y procedimientos, así como los canales de rendición de cuentas en el manejo de la discrecionalidad en el marco de la acción colectiva. Uno de los elementos resaltados por el equipo de Latindadd y que quedó como recomendación de la evaluación del PEI 2016-2021 es la construcción de un mecanismo de resolución de controversias en un escenario de alta volatilidad política en la región, lo que calificaría como una estrategia central de una gobernanza democrática.

Para hablar de una buena gobernanza resulta fundamental la existencia de mecanismos de acceso a información clara y transparente por parte de las instituciones socias de Latindadd y de la sociedad a la que se dirigen las acciones. Ambas, acciones que la Red promueve y busca consolidar como parte de su política institucional.

Tabla 3: Propuesta de PEI 2022-2027

Propuesta de PEI 2022-2027/Futuro Deseado	FODA/Herramientas
Etapas 1: Análisis FODA	Segundo taller participativo con equipo Latindadd para construir el FODA de la red como “puente” entre el análisis de situación (evaluación) y la propuesta de PEI.
Etapas 2: Visión, Misión de la Institución. Aquí se revisa el rol central de Latindadd, su razón de ser, en	Tercer taller participativo con equipo Latindadd para responder (i) ¿Qué deseamos ser a dos años y a cinco?

⁴³ Allison, Michael and Jude Kaye (1997):. **Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook**, John Wiley and Sons, Hoboken, N.J.

el marco de las competencias y funciones establecidas.	(Visión); (ii) ¿Qué somos? (Misión); (iii) revisión del legado institucional de Latindadd a fin de determinar qué lineamientos se mantienen y si hay necesidad de precisar algunos.
Eta pa 3: Política institucional: Lineamientos prioritarios de Latindadd que definirán la política institucional.	
Eta pa 4: Objetivos estratégicos institucionales: Definición de los cambios que Latindadd impulsa en el contexto en mediano plazo (5 años)	Cuarto taller participativo para definir (i) objetivos e indicadores: ¿Qué queremos lograr? ¿Dónde queremos llegar? ¿Cuáles son nuestras prioridades en el contexto posible? ¿Cuáles son las estrategias y las formas de intervención priorizadas? ¿Cuáles son los cambios en el contexto a los que Latindadd aspira en el mediano plazo? Así como (ii) Acciones y ruta estratégica: ¿Cómo vamos a lograr los objetivos y metas que nos hemos trazado? ¿Qué actividades se requieren? ¿Cómo y cuándo vamos a realizar esas actividades?
Eta pa 5: Acciones estratégicas institucionales. Con las acciones estratégicas institucionales determinaremos el qué y cómo se hará para lograr los objetivos estratégicos institucionales, incluyendo resultados y actividades	
Validación del PEI	Reunión con Consejo Directivo para la validación del PEI buscando que todas las dudas y comentarios sean resueltos e integrados. El PEI es una hoja de ruta. Aprobación en Asamblea.

4. Productos y Presupuesto: Propuesta económica

La consultoría contempla un plazo máximo de ejecución de 60 días desde la firma del contrato. Dada la situación sanitaria se hará uso de métodos y herramientas virtuales a fin de asegurar la lógica participativa que demanda el ejercicio. El costo del servicio es de 8,100 dólares como monto total. El desglose del presupuesto aparece en la tabla siguiente.

Tabla 4: Desglose de propuesta económica (dólares)

Concepto	Número de días	Total
Honorarios*		
● Eduardo Ballón (tiempo parcial)	40 días	3,750
● Marisa Glave (tiempo parcial)	40 días	3,750
Impuesto a la renta honorarios (8%)*		600
TOTAL:		8,100

**Los paga del presupuesto directamente Latindadd o los incorpora en la remuneración

El pago se hará conforme a la entrega de productos comprometidos como figura en el cuadro a continuación:

Tabla 5: Productos y Forma de Pago

Entregable	Duración en días	% de pago
ENTREGABLE 1 Plan de Trabajo	07 días desde la firma del contrato	20% del total del presupuesto de la consultoría
ENTREGABLE 2 Informe Parcial	40 días desde la firma del contrato	40% del total del presupuesto de la consultoría
ENTREGABLE 3 Informe Final	60 días desde la firma del contrato a su aprobación por Latindadd	40% del total del presupuesto de la consultoría
TOTAL	60 días	100%

5. Referencias Similares

El equipo de consultores, como se señaló al inicio, ha trabajado varios procesos conjuntos. Señalamos dos como referencia para esta propuesta:

- a. Facilitación del Plan Estratégico Institucional 2021 – 2026 del Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo – **desco**. Contactar para referencias a Delmy Poma, actual presidenta, o a Molvina Zeballos, expresidenta de **desco**. Monto del contrato en dólares: \$8152.17
- b. Sistematización participativa de dos experiencias de ordenamiento territorial para Broederlijk Delen Vzw. Monto del contrato en soles: S/. 25, 000. Contactar para referencias a Lieven Pype.

ANEXO 3
RELACIÓN DE DOCUMENTOS REVISADOS

1. Latindadd Reporte de Acción 2021. Área: Nueva Arquitectura Financiera (sf)
2. Latindadd Reporte de Acción 2021. Área: Justicia Fiscal (sf)
3. Latindadd Reporte de Acción 2021. Área: Economías Transformadoras (sf)
4. Latindadd Reporte de Acción 2021. Grupo de Integración Regional (sf)
5. Latindadd Plan Operativo de las Áreas 2022. Área: Economías transformadoras (sf)
6. Latindadd Plan Operativo de las Áreas 2022. Área: Justicia Fiscal (sf)
7. Latindadd Plan Operativo de las Áreas 2022. Área: Nueva Arquitectura Financiera (sf)
8. Latindadd Plan Operativo Anual 2022. Grupo de Integración Regional (sf)
9. Latindadd Informe Narrativo Anual 2021 (sf)
10. Resumen de los objetivos, montos e indicadores de los proyectos del Área de Nueva Arquitectura Financiera (sf)
11. Resumen de los objetivos, actividades y temáticas de los proyectos del Área de Justicia Fiscal (sf)
12. Propuesta de Alcances Latindadd 2022-2024 (sf)
13. Plan Operativo Latindadd 2022. Perspectivas de Economías Transformadoras para promover una salida social y sostenible de la crisis múltiple que ahondó la pandemia. Articulación con Justicia Fiscal, Nueva Arquitectura Financiera e Integración Regional (sf).
14. Programa General Latindadd 2022-2024. Justicia Fiscal, Nueva Arquitectura Financiera, Perspectivas de Economías Transformadoras e Integración Regional para promover una salida social y sostenible de la crisis múltiple que ahondó la pandemia (sf)
15. Plan Operativo 2022 Latindadd – 11.11.11 (sf)
16. Actividades 2022 Latindadd (sf)
17. Relatoría de la conferencia Desafíos Económicos, Sociales, Climáticos y (Geo) Políticos de América Latina de cara al mundo. El Contexto: las crisis abiertas y profundizadas por la pandemia. Jueves, 24 de febrero.
18. Relatoría de la Asamblea Informativa 2022. Viernes 25 de febrero.
19. Relatoría de la reunión Semi Presencial de Evaluación 2021 y Planificación 2022. Por una salida Social, Popular, Soberana y Sostenible a la emergencia de la COVID-19, 13-15 diciembre 2021.

ANEXO 4
PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 2022-2027

1. Georgina Muñoz, Co presidenta (RENICC), Nicaragua
2. Rómulo Torres, Copresidente (FSP), Perú
3. Jorge Coronado, Comité Directivo, ex presidente (CNE), Costa Rica
4. Rosa E. Salamanca, Comité Directivo, ex presidenta (CIASE), Colombia
5. Carlos Benavente, Comité Directivo, ex presidente (CEDECAM), Nicaragua
6. Henry Morales, Comité Directivo, ex presidente (Tzuk Kim Pop), Guatemala
7. Edgardo Mira, Comité Directivo, ex presidente (CEICOM), El Salvador
8. María Regina Paiva Duarte, Comité Directivo, ex presidenta (IJF), Brasil
9. Adrián Falco, Asesor en Fiscalidad y miembro de la Asamblea (Fundación SES), Argentina
10. Carlos Bedoya, Coordinador General, Perú
11. Patricia Miranda, Nueva Arquitectura Financiera, Bolivia
12. Luis Moreno, Justicia Fiscal, Perú
13. Rodolfo Bejarano, Justicia Fiscal, Perú
14. Germán Niño, Economías Transformadoras, Colombia
15. Omar Olivares, Comunicaciones, Perú
16. Verónica Serafini, Asesora, Género y Economía Feminista, Paraguay
17. Carola Mejía, Asesora en Cambio Climático, Bolivia
18. Daniela Berdeja, Justicia Económica, Atlas de Vulnerabilidades, Bolivia
19. José Luis Mancilla
20. Marivel Ccala, Administración, Perú

ANEXO 5 GUÍA SOBRE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

QUÉ ES UN INDICADOR: Herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar indicios o señales de una situación, actividad o resultado. Es un instrumento para el monitoreo de los avances en cada objetivo y su finalidad es mostrar información relacionada con el desempeño de dicho objetivo. Es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado. Estas señales deben ser interpretadas de una manera simple. Los indicadores deben proporcionar datos e información clara y precisa para conocer el estado de cumplimiento de objetivos. Operan como señales que facilitan la valoración de los resultados (cambios) logrados y el establecimiento de puntos de referencia permitiendo comparar situaciones a lo largo del tiempo.

CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN TENER LOS INDICADORES

- Deben ser *observables*, es decir hacer referencia a hechos reales sobre los que existe información o es posible construirla
- Deben ser *neutros*, es decir no deben expresar a priori valoración y se deben limitar a indicar la presencia o no del hecho que se observa
- Deben ser *precisos*, es decir enunciados de tal manera que las distintas personas que los leen entiendan exactamente lo mismo.
- Deben ser *válidos*, es decir capaces de medir lo que dicen medir.
- Deben ser *pertinentes*, es decir guardar correspondencia con los objetivos a los que miden.
- Deben ser *oportunos*, es decir deben poder recogerse con una rapidez razonable.
- Deben ser *conocidos y consensuados* por todos quienes están involucrados en la acción. Su formulación participativa busca garantizar conocimiento, acuerdo y uso de los indicadores.

TIPOS DE INDICADOR

- Los *indicadores de producto* son aquellos que miden el cumplimiento de los productos establecidos en el planeamiento. Responden al proceso de la acción prevista y en el marco lógico y la teoría del cambio observan los productos físicos (bienes y servicios) obtenidos con las actividades y los logros primarios que surgen de su aplicación.
- Los *indicadores de efecto* son aquellos que observan cambios de nivel intermedio, que subsumen a los cambios de menor nivel, que se alcanzan en un plazo medio y que observan los efectos (marco lógico) o resultados (cadena de resultados).
- Los *indicadores de impacto* son aquellos que permiten valorar los cambios que se alcanzan a largo plazo. Tienen como referente y corresponden al propósito (situación final esperada) y fin (objetivo último de la intervención).

EJEMPLOS DE INDICADOR POR TIPO

OBJETIVO	INDICADOR
IMPACTO	
Organizaciones de la sociedad civil ejercen sus derechos en mejores condiciones sociales y políticas, como parte de un proceso de	Principales OSB con las que trabajamos desarrollan capacidades para incidir en políticas públicas que garantizan los derechos básicos de las persona en 7 regiones.

fortalecimiento de la democracia y la participación ciudadana	Políticas públicas promovidas por las principales OSB con las que trabajamos en 7 regiones facilitan el acceso y el ejercicio de derechos sociales y políticos.
EFEECTO	
Organizaciones de la sociedad civil ejercen sus derechos en mejores condiciones sociales y políticas, como parte de un proceso de fortalecimiento de la democracia y la participación ciudadana	Principales OSB con las que trabajamos fortalecidas en su organización y su capacidad de acción colectiva en 7 regiones
	Espacios de negociación y concertación promovidos por las OSB con las que trabajamos en 7 regiones
PRODUCTO	
Organizaciones de la sociedad civil ejercen sus derechos en mejores condiciones sociales y políticas, como parte de un proceso de fortalecimiento de la democracia y la participación ciudadana	Número de materiales de capacitación producidos y difundidos orientados a capacidades para incidir en políticas públicas desde la SC en 7 regiones
	Número de talleres y seminarios organizados con OSC para fortalecer sus capacidades de análisis e incidencia en 7 regiones

Gráfico 1: Relación cadena de cambios/tipo de indicador

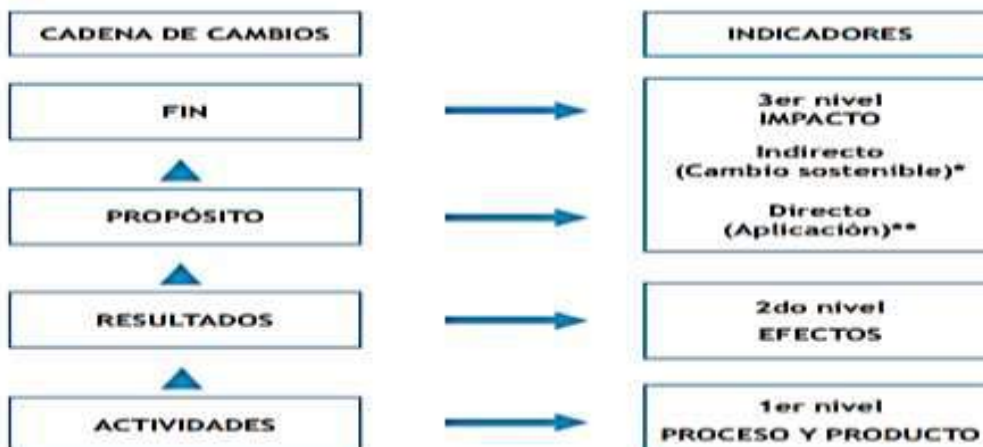
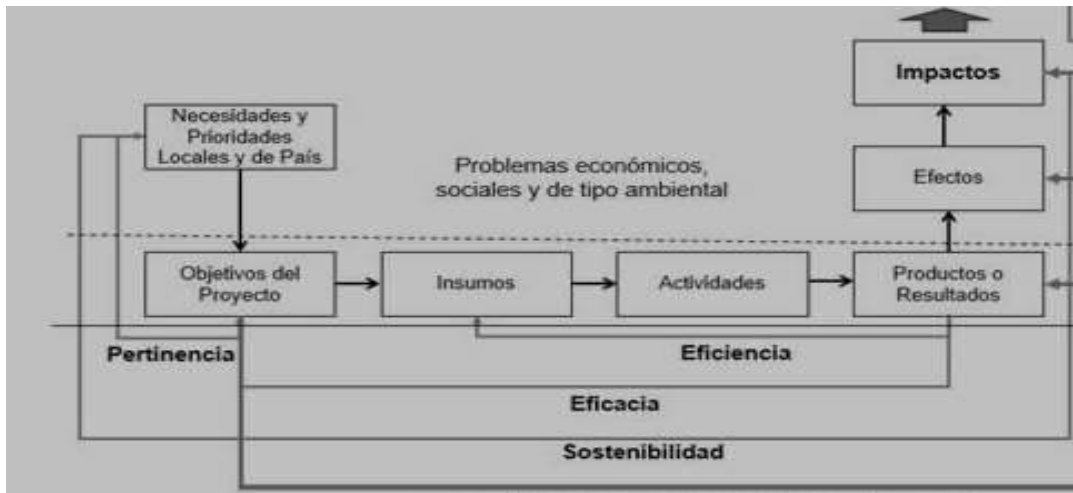


Gráfico 2: Modelo lógico para pensar una intervención



ANEXO 6
MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>OE1 Fortalecer las capacidades de organizaciones de sociedad civil en investigación, diálogo e incidencia para promover demandas por una gobernanza tributaria regional/global inclusiva y transparente y por la implementación de sistemas tributarios progresivos</p>	<p>I.1.1 Latindadd promueve el fortalecimiento de organizaciones, con una agenda de investigación a nivel nacional y regional, que apoya sus actividades de incidencia y sensibilización.</p>	<p>LA.1.1.1 Agenda de formación permanente a los miembros en temas fiscales (en base a las demandas de las organizaciones y el conocimiento que se tiene desde la Secretaria)</p>
	<p>I.1.2 Organizaciones miembros generan espacios de diálogo y movilizan propuestas ante sus gobiernos (autoridades -parlamentarios, ministerios de economía, organismos de control, etc.)</p>	<p>LA.1.1.2 Consolidar y fortalecer al equipo técnico de LATINDADD para que pueda apoyar las necesidades de conocimiento internas y a otras redes/organizaciones</p>
		<p>LA 1.2.1 Generar espacios de diálogo: mesas de diálogo y encuentros con tomadores de decisión y medios de comunicación</p>
		<p>LA 1.2.2 Generar y apoyar documentos de posicionamiento sobre temas que trabajamos LA 1.2.3 Promover alianzas estratégicas con redes en temas transversales a la fiscalidad (educación, deuda, género, ambientales..) y con redes aliadas a nivel global</p>
<p>OE2 Promover y fortalecer espacios de articulación nacional y regional en torno a la transparencia fiscal en América Latina en el combate contra los flujos financieros ilícitos</p>	<p>I.2.1 Funcionarios de administraciones tributarias y otros organismos (UIF, SBS, CNV, parlamentos, ministerios de economía o sus homólogos) sensibilizados endosan y promueven propuestas de Latindadd y OSC frente a los flujos ilícitos financieros y por la transparencia fiscal en América Latina.</p>	<p>LA.2.1.1 Generar espacios de intercambio y debate con administraciones tributarias, congresistas, funcionarios, sociedad civil y academia.</p>
	<p>I.2.2 Herramientas/procesos que contribuyen a lograr la transparencia fiscal en igualdad de condiciones, son promovidas y fortalecidas en su uso y acceso por parte de los países de la región.</p>	<p>LA.2.1.2 Generar documentos co-elaborados entre LATINDADD y organismos regionales (CIAT, CEPAL, etc) y administraciones tributarias.</p> <p>LA 2.2.1 Acompañar y promover procesos de incidencia e investigación para la generación de proyectos de ley relacionados a temas de transparencia fiscal LA 2.2.2 Proponer un set de herramientas que permitan el acceso a información pública y transparente respecto a la generación de registros de activos, beneficiarios finales, etc. LA 2.2.3 Utilizar, generar y socializar herramientas que promueven la transparencia fiscal de organismos multilareales, regionales y de organizaciones globales aliadas (ISF, CTHI, registro global de activos, y otros)</p>
<p>OE 3 Promoción de una nueva arquitectura financiera democrática, soberana y responsable, centrada en las personas, la reducción de desigualdades, la sostenibilidad de la vida y la justicia climática.</p>	<p>I.3.1 Miembros de Latindadd y OSC de la región incorporan en sus demandas, análisis y propuestas, aspectos relacionados con la transformación de la arquitectura financiera.</p>	<p>LA.3.1.1 Generación y fortalecimiento de capacidades y sensibilización a miembros de Latindadd y OSC de la región en temas vinculados a NAF (Deuda, DEG, AOD, FpD, APP, género y financiamiento climático) LA.3.1.2 Promoción y participación de procesos de articulación y espacios de diálogo nacionales y regionales con miembros, OSC y otros actores sociales relevantes para la red en temas vinculados a NAF.</p>

	I.3.2 Espacios de incidencia regional y global debaten las propuestas de nueva arquitectura financiera planteadas desde América Latina.	LA 3.2.1 Generación de contenidos y construcción de propuestas en temas vinculados a NAF, por ejemplo: FpD4, Tribunal deuda ONU, cancelación de la deuda a países vulnerables, auditoría de la deuda con participación social, nueva emisión DEG, reforma FMI, etc. LA 3.2.2 Interacción e incidencia activa en espacios globales y multilaterales relacionados con NAF (BM, ONU/FpD, FMI, G20, G7, CMNUCC, COSEFIN, CELAC, BID, CEPAL)
OE 4 Promoción de debates, espacios e iniciativas de las economías transformadoras como alternativas al modo de producción capitalista con énfasis en las perspectivas ecológicas y feministas	I.4.1 Latindadd ha puesto a debate público regional con múltiples actores propuestas basadas en la reflexión, intercambio y sistematización de las organizaciones sociales, la academia y la sociedad civil en torno a las economías transformadoras. I.4.2 Latindadd ha contribuido a que el Foro Social Panamazónico, el Foro Social Mundial y un conjunto de eventos subregionales multiactores se fortalezcan como espacios permanentes de encuentro y promoción de las economías transformadoras en diálogo con la Justicia Fiscal, la Nueva Arquitectura Financiera y la Integración Regional.	LA 4.1.1 Organización y/o participación de procesos reflexivos, de intercambio y formativos, sobre economías transformadoras. LA 4.1.2 Producción y sistematización de las propuestas sobre economías transformadoras LA 4.1.3 Producción y difusión de productos comunicacionales como parte de la estrategia integral de comunicación de Latindadd LA 4.2.1 Co-organización y apoyo al FSM y al FOSPA en sus etapas pre, durante y post. LA 4.2.2 Organización de giras territoriales subregionales en diálogo con las otras áreas y grupos de trabajo de Latindadd LA 4.2.3 Participación del proceso del Tratado del Derecho al Desarrollo en el marco de Naciones Unidas con el planteamiento de las economías transformadoras.
OE 5 Contribuir a colocar en la agenda de los movimientos sociales el tema de la integración regional, poniendo como énfasis el debate sobre la dimensión de la “integración desde los pueblos” con acento en Justicia Fiscal, Nueva Arquitectura Financiera y Economías Transformadoras. Así como monitorear espacios de integración regional identificando líneas de cabildeo y	I.5.1 Latindadd promueve en OS aliadas de la región el tema de la integración y avanza junto con ellas en la formulación de contenidos para el planteamiento “integración desde los pueblos” con énfasis en Justicia Fiscal, Nueva Arquitectura Financiera y Economías Transformadoras. I.5.2 Latindadd consolida el grupo de trabajo que desarrolla cabildeo y articulación social en relación con los espacios de integración subregional y continental, y en asocio con	LA 5.1.1 Organización y/o participación en procesos de reflexión, de intercambio, de movilización y formativos sobre la integración regional. LA 5.1.2 Producción de análisis y propuestas en torno a la integración regional. LA 5.1.3 Producción de contenidos comunicacionales en relación a la integración regional a ser difundidos en el marco de la estrategia comunicacional de Latindadd. LA 5.2.1 Organización de procesos de cabildeo y diálogo político con gobiernos y organismos y mecanismos de integración en articulación social y política con diversos movimientos, organizaciones y grupos.

<p>propuestas que se puedan realizar desde el movimiento social, priorizando CELAC para promover la creación de una instancia de participación e interlocución con movimientos sociales de la región.</p>	<p>movimientos sociales y aliados impulsa un espacio de interlocución de sociedad civil en la CELAC</p>	<p>LA 5.2.2 Organización de cabildeo y articulación social específica en torno a la propuesta de una CELAC Social.</p>
<p>OE 6 Latindadd se consolida como una red de organizaciones sociales garantizando la plena participación de sus organizaciones nacionales, ampliando su membresía especialmente en los países en los que carece de representación directa</p>	<p>I.6.1 Revisión periódica de instrumentos de gestión como los lineamientos de organización y funciones que garantizan la toma de decisiones de manera democrática y participativa en la red, asegurando la mejor manera de resolución de las diferencias internas.</p>	<p>LA 6.1.1 Revisión y actualización permanente de los lineamientos de organización y funciones garantizando la democracia y la convivencia interna. LA 6.1.2 Revisión y actualización permanente de las salvaguardas y Código de Conducta y del Protocolo para Prevenir y Sancionar la Violencia Sexual. LA 6.1.3 Elaborar protocolos y procedimientos sobre Protección de Datos y Resolución de Diferencias y Conflictos, entre otros.</p>
	<p>I.6.2 Mediante un mecanismo predecible y confiable de adhesión a su membresía, se suman a Latintadd en el quinquenio nuevas organizaciones con especial énfasis donde no tiene presencia directa independientemente de que lo haga en cualquier país donde ya se cuenta con asociadas</p>	<p>LA 6.2.1 Elaborar criterios claros y predecibles y procedimientos abiertos de adhesión de nuevos miembros de Latindadd LA 6.2.2 Promover la incorporación de nuevos miembros a Latindadd, especialmente en los países en los que no se cuenta con presencia directa.</p>
<p>OE7 Diseño, desarrollo y consolidación de un sistema integral de monitoreo, evaluación y aprendizaje y de su estrategia integral de comunicaciones</p>	<p>I.7.1 Los proyectos de Latindadd son monitoreados y evaluados por un sistema que permite ejecutarlos y cumplir puntualmente con la planificación y los compromisos adquiridos, identificando también aprendizajes que alimentan las iniciativas institucionales</p>	<p>LA 7.1.1 Desarrollar el sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje de Latindadd involucrando a todas las áreas y personal. LA 7.1.2 Implementar el sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje sistematizando las buenas prácticas.</p>
	<p>I.7.2 Latindadd tiene una estrategia y un plan de comunicaciones que integra (1) las relaciones públicas institucionales, (2) las diversas plataformas de comunicación digital, (3) la producción de conocimiento, (4) un medio propio (Nuestra América TV) que le permite posicionar sus temas (5) sistema de comunicación interna</p>	<p>LA 7.2.1 Construir de manera participativa con todas las áreas y el personal de comunicaciones que integra los 5 elementos, con protocolos específicos para la difusión de contenidos, respondiendo al mapa de actores de la red LA 7.2.2 Implementar la estrategia y el plan de comunicaciones que integra los 5 elementos</p>