9/2019 EXPERIENCIAS para la influencia

OXFAM EN LAC: JUSTICIA FISCAL Y LOS DERECHOS SOCIALES, ECONÓMICOS Y CULTURALES TOMO II ESTUDIOS DE CASO BOLIVIA Y EL SALVADOR

OXFAM EN LAC

JUSTICIA FISCAL Y LOS DERECHOS SOCIALES, ECONÓMICOS Y CULTURALES TOMO II

ESTUDIOS DE CASO
BOLIVIA Y EL SALVADOR

Septiembre, 2019

OXFAM EN LAC

TOMO II

JUSTICIA FISCAL Y LOS DERECHOS SOCIALES, ECONÓMICOS Y CULTURALES

ESTUDIOS DE CASO BOLIVIA Y EL SALVADOR

Documento elaborado por Juan Carlos Arita, basado en informes, entrevistas y reflexiones colectivas entre los equipos de Oxfam en El Salvador y Bolivia, organizaciones socias, y especialistas de la región y nivel global, a partir del trabajo realizado y experiencias acumuladas en justicia fiscal, en los últimos años.

Con contribuciones de:

Ricardo Ernesto Castaneda Ancheta - Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI)
Alejandro José Labrador Aragón - Plataforma Global
Tania Sánchez y Gabriela Murillo - Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza
Ernesto Yañez - Fundación ARU
Ana Iris Martínez - Oxfam en El Salvador
Ever Mazariego Cabezas – Oxfam en El Salvador
Gloria Margarita Mejía Moreno - Oxfam en El Salvador
Verónica Paz Arauco – Oxfam en Bolivia
Paola Miranda - Oxfam en Bolivia
Lourdes Montero - Oxfam en Bolivia
Sergio Sánchez – Oxfam en Bolivia
Rosa María Cañete (Ati) - Oxfam International, Plataforma Regional
Cristina Sette - Oxfam International
Carolina Enríquez - Oxfam América
Ernesto Vinicio Ramírez Porras - Oxfam América

Coordinado por: Paola Miranda Oliver de Oxfam en Bolivia
Edición, diseño y diagramación: GpD Asesores
Fotografía portada: Alexandre Laprise / Oxfam en Bolivia

© Oxfam Internacional, septiembre de 2019

Oxfam es una confederación internacional de 20 organizaciones que trabajan juntas en 67 países, como parte de un movimiento global a favor del cambio, para construir un futuro libre de la injusticia que supone la pobreza. Para más información, escriba a cualquiera de las organizaciones o visite la página www.oxfam.org

CONTENIDO

ACRÓNIMOS

1. BOLIVIA: ESTUDIO DE CASO JUSTICIA FISCAL LAC

1.1. Introducción 8

1.2 El desafío, la apuesta de Oxfam y las organizaciones socias en Bolivia 8

1.3 Asociaciones y alianzas clave 13

1.4 Resultados alcanzados 15

1.5 La potencialidad de sostenibilidad, escala y replicabilidad de los resultados 18

1.6 Elementos habilitadores para los procesos de influencia 18

1.7 Experiencia sobre las estrategias 19

1.8 Lecciones aprendidas 22

2. EL SALVADOR: ESTUDIO DE CASO JUSTICIA FISCAL LAC

2.1. Introducción 26

2.2 El desafío y la apuesta de Oxfam y las organizaciones socias en El Salvador 27

2.3 Asociaciones y alianzas clave 30

2.4 Resultados alcanzados 33

2.5 La potencialidad de sostenibilidad, escala y replicabilidad de los resultados 36

2.6 Elementos habilitadores para los procesos de influencia 36

2.7 Experiencia sobre las estrategias 38

2.8 Lecciones aprendidas 41

BIBLIOGRAFÍA

ACRÓNIMOS

ACOBOL	ASOCIACIÓN DE CONCEJALAS DE BOLIVIA
CEPAL	COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA
COPADEBA	COMITÉ PARA LA DEFENSA DE LOS DERECHOS BARRIALES
COLPROCE	COLEGIO DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS DE EL SALVADOR
CRI	ÍNDICE DE COMPROMISO POR REDUCIR LA DESIGUALDAD
EITI	INICIATIVA PARA LA TRANSPARENCIA DE LAS INDUSTRIAS EXTRACTIVAS
FESPAD	FUNDACIÓN DE ESTUDIOS PARA LA APLICACIÓN DEL DERECHO
ICEFI	INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ESTUDIOS FISCALES
INE	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
IVA	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
OCDE	ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO
ONU	ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS
PIB	PRODUCTO INTERNO BRUTO
PNUD	PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
UDAPE	UNIDAD DE ANÁLISIS DE POLÍTICAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

1. BOLIVIA: ESTUDIO DE CASO JUSTICIA FISCAL LAC

Fotografía: Alexandre Laprise, Tiwanacu 2016

1.1 INTRODUCCIÓN

Oxfam en Bolivia logró conectar el debate fiscal con la agenda de género en los ámbitos nacional y local, aprovechando un contexto social y político favorable a la equidad desde el año 2005. Desde entonces, las organizaciones y movimientos de mujeres bolivianas apostaron por la despatriarcalización de las relaciones de poder que se manifestaban en las tensiones entre Estado, sociedad y mercado, así como, en relaciones desiguales entre hombres y mujeres. Esta postura, cuestiona y replantea la posición de las mujeres en los patrones productivos del país, desde las formas de redistribución de la riqueza económica, hasta su posición frente al acceso a recursos y al poder político y la revalorización del trabajo de cuidado. Esta transformación fue liderada por las organizaciones de mujeres, con un marco normativo de descentralización administrativa que se inició a partir de la Ley de Participación Popular (1994). Una de las estrategias sustanciales fue desafiar los discursos oficiales de inclusión y bienestar con demandas concretas a través de instrumentos de inversión pública que atiendan los problemas enfrentados por las mujeres en todo el territorio. En particular, se impulsó el desarrollo de procesos nacionales y locales para la elaboración de Presupuestos Sensibles a Género (PSG) que han sido meta y, a la vez, instrumento político para motivar la organización, participación y posicionamiento de agendas de las mujeres con gobiernos locales e instituciones nacionales.

En Bolivia, Oxfam acompañó este proceso desde el año 2005 apoyando iniciativas locales de influencia para los PSG y desarrollando la propuesta de categorías de clasificación y orientación de la inversión pública desde perspectivas de igualdad y equidad de género. En el año 2015, Oxfam formalizó en la estrategia de país el interés de articular el trabajo de influencia en reducción de desigualdades y temáticas fiscales. Entre 2016 y 2017, desde los programas de desarrollo, Oxfam vinculó particularmente a las organizaciones, movimientos de mujeres y sus agendas con las discusiones sobre temas redistributivos y de impuestos en el marco del Pacto Fiscal.

RECUADRO 1- CONTEXTO FISCAL EN EL PAÍS AL INICIO DE LA ESTRATEGIA DE INFLUENCIA

Ingresos tributarios como porcentaje del PIB (2015) 24,7%, el cuarto más alto de la región.

Bolivia está entre los países que tienen una mayor dependencia de recursos fiscales derivados de industrias de hidrocarburos y minerales (29%)

En el 2015, en la estructura de los ingresos tributarios se privilegia la recaudación por impuestos indirectos. Los impuestos generales sobre bienes y servicios (IVA) alcanzaron el rubro más alto (37%) seguido por los tributos a la renta y bienes de capital (23%) dentro del Impuesto sobre la Renta, el 96% proviene de sociedades y sólo 4% aportado por personas físicas, el más bajo de la región.

Según datos del 2014, el gasto fiscal (pérdida por incentivos o reducciones impositivas) con relación al PIB fue 1,4%, el más bajo de la región. La evasión al IVA fue menor al 20%, la segunda más baja de América Latina (AL).

En el 2016, el gasto total del gobierno central (sin incluir gasto de gobierno regional y local) en salud como porcentaje del PIB fue 1,9% cerca al promedio regional de 2,2%, en educación 5,2 % y en protección social 4.7%, ambos arriba de los promedios regionales.

Bolivia ocupa el lugar 7 en Latinoamérica del Índice de Compromiso por Reducir la Desigualdad (CRI) y tiene el puesto 102/156 en el índice Global de Igualdad de Género.

Fuentes: CEPAL, Oxfam, PNUD, ONU Mujeres.

En el 2016, Oxfam encontró una oportunidad política para apoyar e influir a través de asistencia técnica a la Comisión Especial Mixta de la Asamblea Legislativa Plurinacional creada por el Estado para la investigación de los paraísos fiscales *(Panamá Papers)* en Bolivia. En este proceso y, pese a las tensiones políticas, Oxfam se enfocó en informar y sensibilizar a las instituciones, actores sociales y políticos sobre la importancia de abordar la evasión y elusión fiscal para proteger los ingresos públicos. A partir del 2017, Oxfam diseñó una nueva estrategia de influencia bajo el paraguas de desigualdad y justicia fiscal orientada a apoyar procesos de cabildeo, articulación de actores e investigación.

Oxfam y las organizaciones socias apostaron a fortalecer el debate abierto sobre la efectividad de las políticas públicas (sociales y fiscales) para reducir las desigualdades; y de manera más específica para eliminar las brechas sociales, económicas y políticas enfrentadas por las mujeres, tanto en los procesos de toma de decisión de políticas fiscales, como en los resultados de la inversión pública nacional y local.

Uno de los temas centrales retomado para el debate fiscal es el de la Economía del Cuidado. Corina Rodríguez Enríquez (2015) nos ayuda de definir la Economía de Cuidado como *"el conjunto de actividades y prácticas esenciales para la existencia cotidiana de las personas en la sociedad. Estas actividades incluyen el autocuidado (...), el cuidado directo de otras personas (....), la provisión de las precondiciones en que se realiza el cuidado para las personas, como la alimentación, vestido, etc. y la gestión del cuidado en términos del uso de recursos y esfuerzo. A través del concepto de economía del cuidado, la economía feminista busca visibilizar el rol sistémico del trabajo de cuidado procurado por las mujeres en la dinámica económica y evidenciar las implicancias que tiene para la vida económica, social y política de las mujeres".* [1]

Este estudio de caso resalta las experiencias de Oxfam en Bolivia que articula el trabajo de incidencia en desigualdades y fiscalidad con la agenda programática de desarrollo de largo plazo. La apuesta se basó en la experiencia acumulada en el programa de justicia de género capitalizando la apertura de oportunidades políticas, optó por la elección de estrategias de influencias adecuadas al contexto; y asumió como punto de partida la acumulación de capacidades y propuestas de las organizaciones de mujeres para instiucionalizar el diseño y la medición de PSG a nivel local. También destaca como aprendizaje la adopción de estrategias de interacción directa con las instituciones públicas y las alianzas estratégicas y necesarias con actores multilaterales como necesarios dado el contexto de reconfiguración de las estructuras sociales y relaciones políticas, de cierre de espacios y las tensiones en los contrapesos de poder y un escenario donde se reconocen tanto los grandes logros sociales e inclusión en el último decenio como los riesgos de estancamiento de la transformación social y económica en los últimos años.

1.2 EL DESAFÍO, LA APUESTA DE OXFAM Y LAS ORGANIZACIONES SOCIAS EN BOLIVIA

La implementación de políticas públicas redistributivas, el incremento de la inversión pública, el gasto social, el aumento sostenido al salario mínimo y las transferencias monetarias directas, entre otras políticas, han contribuido a la reducción en las tasas de pobreza y desigualdad en los últimos 15 años. Sin embargo, a partir del 2011 se ha ralentizado varios indicadores de progreso social y económico y, con ello, las tendencias de reducción de pobreza y desigualdades a ritmo sostenido. A pesar de las mejoras alcanzadas y

1 Rodríguez C. 2015 *"Economía feminista y economía del cuidado. Aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad"* Buenos Aires, Nueva Sociedad, Democracia y Política en América Latina.

el gasto progresivo en servicios básicos, salud y educación, aún no se logra eliminar diferentes formas de exclusión en el acceso a recursos para las mujeres, poblaciones indígenas y segmentos de población urbana y rural, que viven en condiciones de pobreza. Esto ocurre en un escenario con crecientes restricciones financieras producto de la reducción de ingresos provenientes del sector energético especialmente de las recaudaciones del impuesto a la producción de hidrocarburos (IDH) y la desaceleración del crecimiento económico regional y global. En Bolivia, es necesario pensar en una nueva generación de políticas de redistribución que hagan sostenibles los logros alcazados, y permitan reducir las brechas persistentes, en especial las de género. En Bolivia, Oxfam y las organizaciones socias trabajan por el fomento de la justicia fiscal que se traduce en universalizar los servicios públicos de educación, salud, protección social, la promoción de un sistema fiscal más justo y la asignación progresiva del gasto social. Se aspira a fortalecer el monitoreo del presupuesto público y su asignación a políticas y programas a favor del combate contra las desigualdades particularmente para la equidad de género.

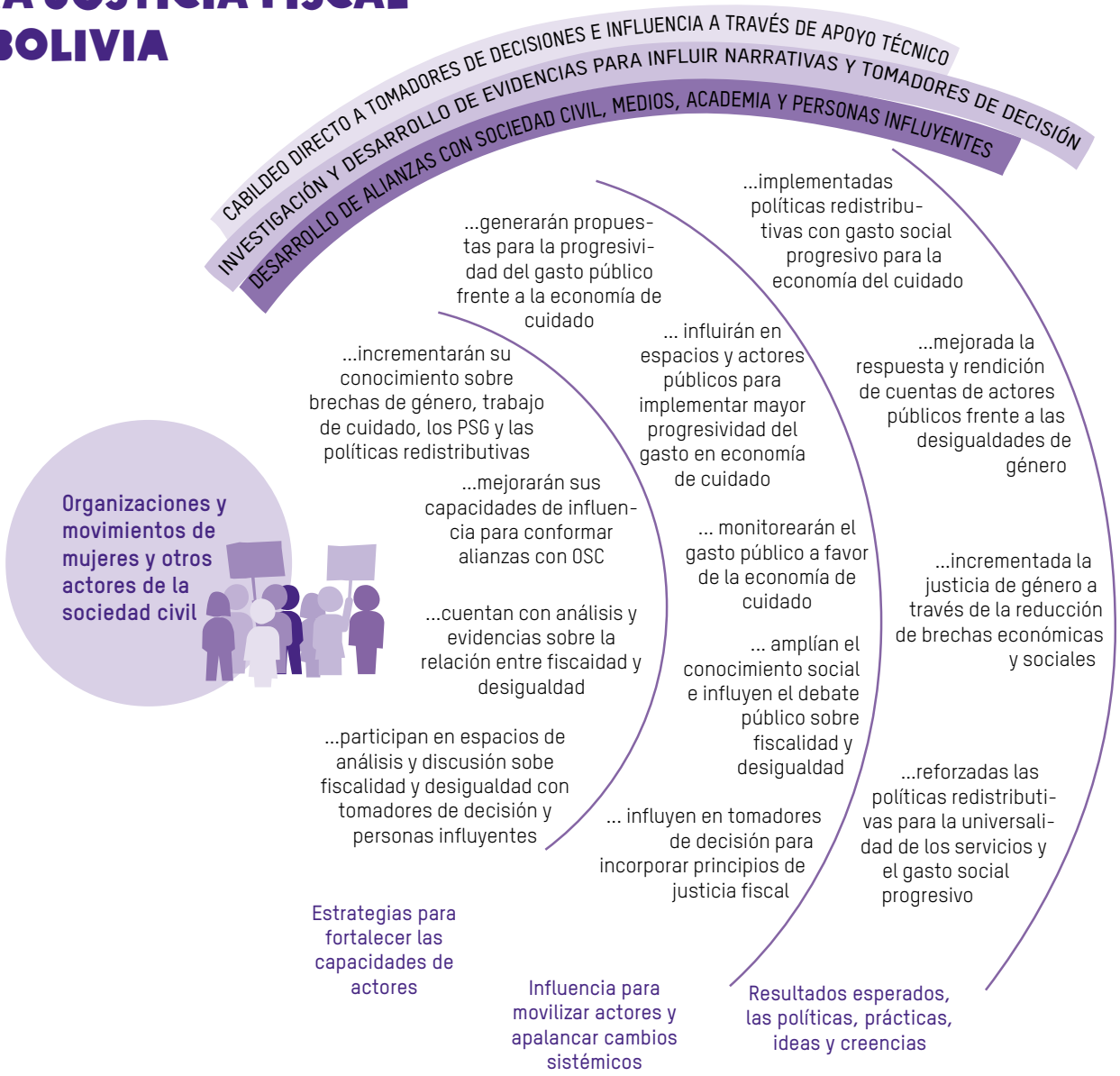
A través de la implementación de la estrategia de influencia en justicia fiscal se espera que:

- Las organizaciones de mujeres y las mujeres lideresas fortalezcan sus alianzas y su conocimiento técnico de las herramientas de la gestión pública para la elaboración de presupuestos y rendición de cuentas
- Las organizaciones de mujeres y de la sociedad civil influyan sobre las personas tomadoras de decisión y realicen seguimiento al gasto público con énfasis y a favor de la equidad de género, la lucha contra la violencia y nuevas políticas que fomenten la corresponsabilidad del cuidado de hombres y mujeres, y entre el Estado, la familia, el sector privado y la comunidad.
- La opinión pública acceda a datos e información de calidad y comprenda cómo la política fiscal afecta a las desigualdades, en especial las de género.
- Las personas tomadoras de decisión conozcan la problemática y tomen posicionamientos a favor de la justicia fiscal y con enfoques de género.
- Las autoridades con mandato específico sobre temas fiscales se comprometan públicamente a tomar acciones de gestión pública a favor de una mayor progresividad del gasto social y especialmente a favor de las mujeres.
- Las personas tomadoras de decisión incorporen principios de justicia fiscal en las leyes, en las políticas públicas y en los indicadores de medición y evaluación social.

UNA TEORIA DE CAMBIO PARA MEJORAR LA PROGRESIVIDAD DEL GASTO

La teoría de cambio de la estrategia de influencia apunta a mejorar la progresividad del gasto social en servicios sociales de educación, salud, protección social y corresponsabilidad social y pública del cuidado, **y con ello contribuír a la reducción de las desigualdades, en especial a las de género.** (Cuadro1).

TEORÍA DE CAMBIO PARA JUSTICIA FISCAL EN BOLIVIA



Cuadro:1

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y revisión documental

La teoría de cambio se desarrolla a partir de la articulación del trabajo de influencia sobre justicia fiscal con la base social de los programas de desarrollo en Bolivia. La apuesta de influencia en la agenda fiscal en el país establece una conexión explícita entre las agendas y los actores de los dos programas apoyados por Oxfam en Bolivia: programa Justicia de Género y programa de Gobernanza de los Recursos Naturales.

La hipótesis central de la estrategia de influencia apunta a que, generando evidencia y análisis sobre las brechas de género, desigualdades y la relación con las políticas fiscales; y apoyando el desarrollo de capacidades de influencia y monitoreo del gasto en las organizaciones de mujeres y con otros actores sociales, se crean condiciones para establecer diálogos y debates con autoridades públicas, personas tomadoras de decisión (incluyendo a aquellas del sector privado) y personajes influyentes en la agenda fiscal (por ejemplo, asesores de políticas públicas y líderes de opinión).

Mediante la generación de evidencia de calidad y el posicionamiento del tema en la agenda pública se espera incrementar el debate social y la opinión pública en favor de la equidad. Este proceso se apoya con estrategias de comunicación y cabildeo entre líderes de opinión.

Bajo estas circunstancias, Oxfam y las organizaciones socias promoverían propuestas de política, harían cabildeo directo y proveerían asistencia técnica a las autoridades y personas tomadoras de decisión para que éstas se sientan motivadas en adoptar medidas fiscales progresivas para reducir las brechas de género, así como para incorporar principios de justicia fiscal en las leyes, en las políticas públicas y en los mecanismos de medición y procesos de evaluación de su efectividad.

En la puesta en marcha se han combinado diferentes estrategias de influencia. Aquellas que se consideran más efectivas para el posicionamiento estratégico de los problemas y las soluciones a los actores clave incluyen: el vínculo de la agenda de influencia en justicia fiscal con la base social (organizaciones y comunidades) y las propuestas emergentes del área programática; la investigación de calidad y construcción de narrativas para influir a personas tomadoras de decisión; las alianzas con actores sociales, redes y movimientos; la formación de capacidades en las instituciones públicas y no estatales a nivel nacional y local; las alianzas y cabildeo directo desde Oxfam con los entre los actores nacionales; y el acompañamiento en procesos de cabildeo e incidencia nacional e internacional. Las estrategias menos usadas han sido el trabajo de difusión a través de plataformas digitales y redes sociales y las alianzas con el sector privado.

Durante la implementación se ajustaron y reforzaron algunas de las estrategias, principalmente las relacionadas al trabajo de desarrollo de capacidades con hombres en instituciones públicas en alianza con la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP) y el desarrollo de estrategias de comunicación más accesible y simple, sin que dejara de ser objetiva y efectiva para influir a personas tomadoras de decisión en el ámbito público institucional.

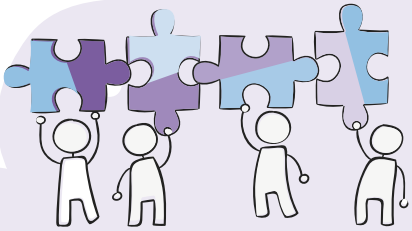
1.3 ASOCIACIONES Y ALIANZAS CLAVE

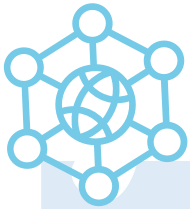
Oxfam ha trabajado con 5 grupos diferentes de instituciones y organizaciones en el país y cada uno de estos grupos ha aportado contribuciones distintivas. (Cuadro 2).

ORGANIZACIONES SOCIAS Y ALIADAS EN EL TRABAJO DE JUSTICIA FISCAL Y DESIGUALDADES EN BOLIVIA

Organizaciones Socias
CPMGA, IFI, ECAM, ACLO y unas 45 organizaciones nacionales y locales de las Plataformas de Justicia Fiscal desde las Mujeres

Medios de comunicación escrita





Cooperación Internacional
PNUD, Banco Mundial, CEQ

Centros de Pensamiento
Fundación ARU,Comunidad de Estudios y Acción Pública - CIUDADANÍA

Actores públicos
INE, UDAPE, comisión mixta del congreso *Panamá Papers,* servicio estatal de autonomías, gobiernos municipales y departamentales ACOBOL

Cuadro 2 Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y revisión documental

Las organizaciones y movimientos de mujeres, articuladas dentro y fuera de los programas, fueron la columna vertebral para el diseño de la estrategia, ellas alimentaron el análisis y lideraron la implementación del trabajo de influencia directa y alianza con otros. Su trabajo histórico de organización e incidencia política ha sido estratégico para la definición de políticas públicas frente a las desigualdades de género, en la lucha contra las violencias, por la participación social, política y el apoyo sostenido a los PSG de los últimos 15 años.

La Fundación Aru, Comunidad de **Estudios Sociales y Acción Pública**, como ciudadanía del sector académico y de investigación, han contribuido generando y documentando evidencias para los ejes de desigualdad y corresponsabilidad del cuidado.

Aproximadamente 50 **organizaciones de mujeres** del sector de la sociedad civil de niveles municipales y nacionales fueron articuladas a las plataformas de Justicia Fiscal, a la plataforma de Corresponsabilidad Pública y Social del Cuidado y la Asociación de Concejalas de Bolivia desarrollando alianzas y trabajo de incidencia en los temas de PSG posicionando los temas de economía del cuidado en la agenda pública y política.

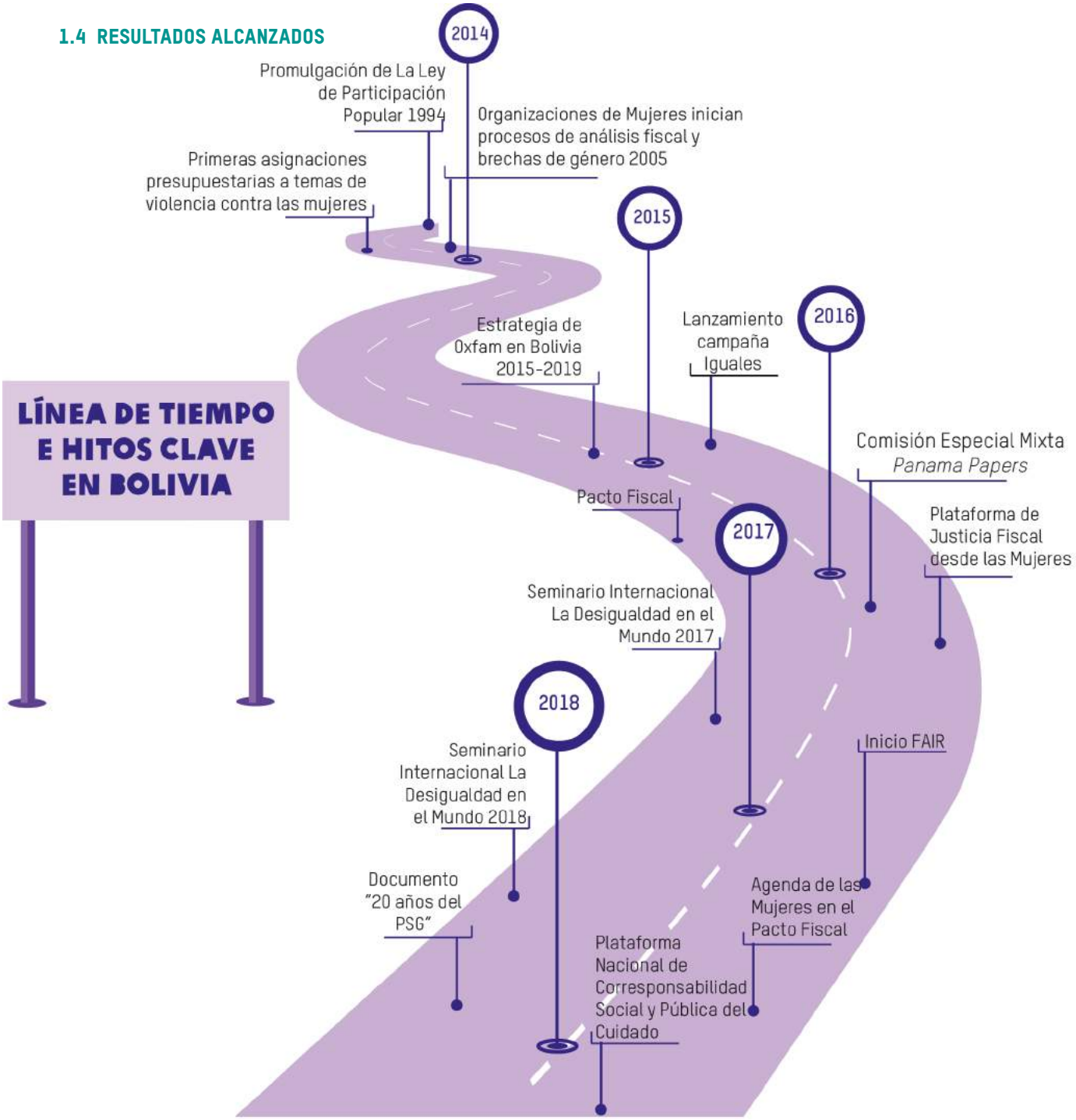
Investigadores y analistas especializados con intereses comunes en el sector de cooperación internacional, especialmente del **PNUD, Banco Mundial y CEQ** *(Commitment to Equity)* acompañaron los procesos de análisis, debate e incidencia; esto contribuyó a fortalecer la calidad de las propuestas, facilitar el diálogo entre diferentes actores y, ampliar el alcance de la audiencia en diferentes públicos.

Periodistas y medios de comunicación principalmente escritos, dieron cobertura y difusión continua a los procesos clave: Papeles de Panamá y el Pacto Fiscal, cubrieron eventos, análisis y propuestas relacionadas con las propuestas de justicia fiscal generadas por Oxfam y las organizaciones socias y aliadas.

Tomadores de decisión y personas influyentes del ámbito público, tanto a nivel nacional como a nivel local, se involucraron en la construcción del debate, conformaron la audiencia meta de las acciones de incidencia y cabildeo, y se constituyeron de forma gradual en una masa crítica al interior de dentro de las instituciones públicas.

Una de las innovaciones más destacadas en el ámbito de las alianzas fue la **vinculación con instituciones públicas desde un enfoque colaborativo de asistencia técnica,** generando confianza y articulando mensajes y propuestas en lenguaje institucional y técnico para el posicionamiento efectivo en la agenda pública. Asimismo, se realizaron alianzas que aportan al desarrollo de agendas y creación de espacios desde las organizaciones de mujeres para abordar temáticas de fiscalidad y la articulación con actores locales y nacionales.

1.4 RESULTADOS ALCANZADOS



Cuadro 3

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y revisión documental

RESULTADOS CLAVE

A través de ejercicios evaluativos, como la metodología de Cosecha de Resultados aplicados de 2017 a 2018, se identificaron los avances más importantes del proceso de influencia. (Cuadro 4) Estos procesos se encuentran en el ámbito del fortalecimiento de capacidades y el compromiso por la adopción de medidas en instituciones públicas para reducir las brechas de género y contrarrestar la evasión y elusión a través de paraísos fiscales.

- **Se fortaleció la construcción de agendas, y las capacidades técnicas y de influencia de la Plataforma de Justicia Fiscal desde las Mujeres** y se contribuyó a su posicionamiento como referente y con propuestas fiscales frente actores sociales, instituciones públicas y de cooperación.

- **Se coparticipó en la creación de la Plataforma Nacional de Corresponsabilidad Social y Pública del Cuidado** para impulsar procesos de incidencia y monitoreo del desempeño de las políticas públicas. La Plataforma definirá una estrategia de incidencia liderada por las organizaciones de mujeres,en el marco de los procesos electorales de 2019.

- **Se logró el compromiso del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) para elevar la agenda de corresponsabilidad social y pública de cuidado dentro de la agenda de política nacional** y para la generación de información relevante al nivel local sobre tasas de dependencia del cuidado.

  El compromiso incluye la generación de información a nivel territorial o sub nacional del índice de dependencia de cuidado, la puesta en marcha del proyecto piloto de la Encuesta de Uso de tiempo en 2019, y la colaboración en el lanzamiento del informe nacional sobre uso de tiempo y corresponsabilidad del cuidado.

- **El Ministerio de Planificación del Desarrollo se comprometió públicamente a incrementar los esfuerzos para la reducción de las desigualdades,** haciendo énfasis en acciones y propuestas orientadas a mejorar el empleo de calidad y políticas que favorezcan la corresponsabilidad del cuidado.

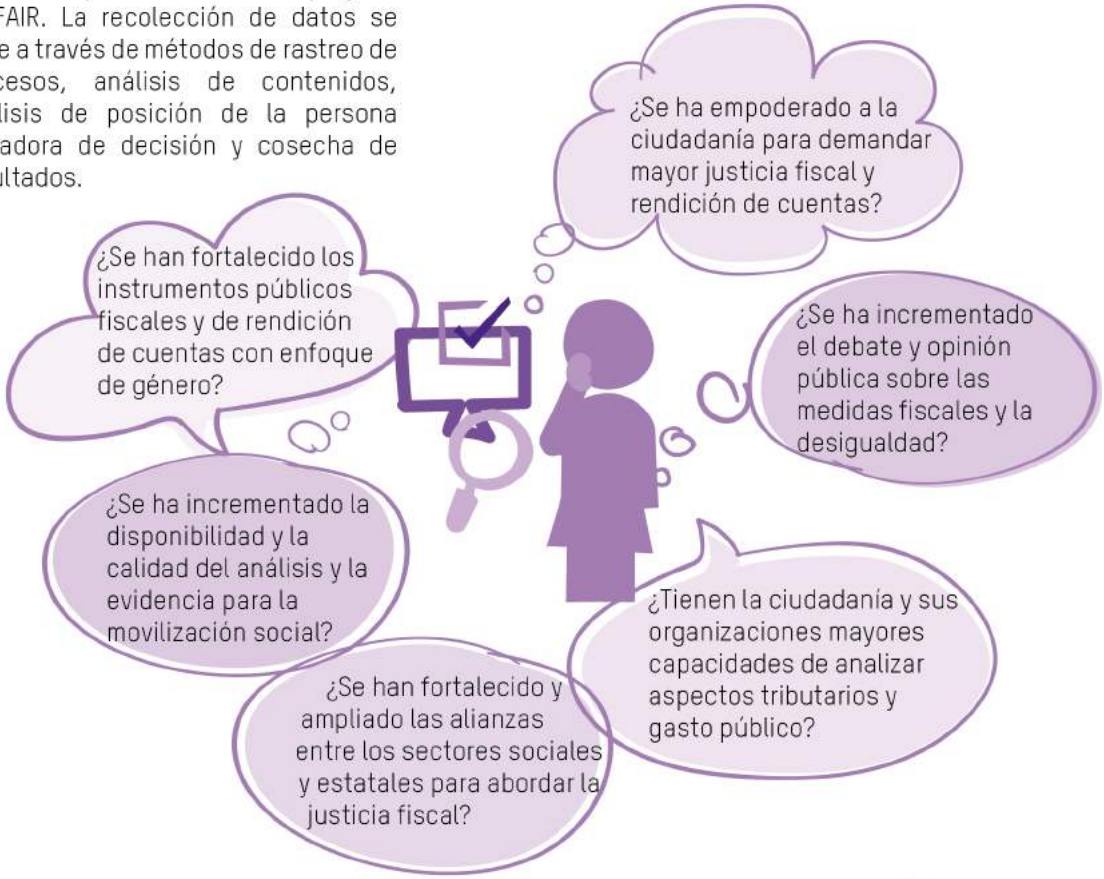
- **Se fortalecieron las acciones de la Plataforma de Justicia Fiscal desde las mujeres** a través de la articulación con la base social y agenda de las organizaciones de mujeres a nivel nacional y local articuladas en los programas de desarrollo de largo plazo; la generación de evidencia sobre brechas de género y la facilitación de espacios de discusión e intercambio nacional e internacional; y el diseño de herramientas de formación para mujeres y técnicos en niveles de decisión contribuyendo a la consolidación de una narrativa sólida acerca de la relevancia de la política fiscal en la reducción de las desigualdades, así como para el diseño de políticas públicas para la equidad de género.

- **La Asamblea Legislativa Plurinacional aprobó en 2017 el informe y las recomendaciones presentadas por la Comisión Especial Mixta** para adoptar medidas frente a los paraísos fiscales.

MONITOREO DE LA ESTRATEGIA DE INFLUENCIA

El plan de monitoreo y evaluación está diseñado a partir del marco del proyecto FAIR. La recolección de datos se hace a través de métodos de rastreo de procesos, análisis de contenidos, análisis de posición de la persona tomadora de decisión y cosecha de resultados.

ÁMBITOS DE INTERÉS: MONITOREO Y EVALUACIÓN



Cuadro 4

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y revisión documental

1.5 LA POTENCIALIDAD DE SOSTENIBILIDAD, ESCALA Y REPLICABILIDAD DE LOS RESULTADOS

La sostenibilidad de los resultados encuentra su mayor potencial en:

- **El entorno externo favorable para la influencia** donde existe oportunidad política para debatir y generar propuestas; existe además apertura y apoyo político para la mejora de políticas existentes o la institucionalización de nuevas propuestas para la progresividad del gasto y la superación de las brechas de género. También ha sido favorable el grado apropiación de herramientas específicas para abordar cuestiones de género, como los PSG, en las instituciones y las organizaciones.
- **Los factores relacionados con los actores** en términos de capacidades institucionales y los procesos de alianzas y articulación entre sí. Se destacan la representatividad y legitimidad de las organizaciones de mujeres y sus plataformas donde ellas lideran los procesos de alianza e incidencia. La apuesta por vincular el trabajo de influencia en fiscalidad con la base social de los programas ha sido un elemento clave que aporta a la sostenibilidad del desarrollo de las capacidades de incidencia de los actores sociales. La Plataforma en Justicia Fiscal desde las Mujeres opera de forma autónoma e independiente.
- **Diseño de estrategias, que** fueron adecuadas para aprovechar el interés de los actores y responder con métodos de influencia que dejan un legado en las capacidades técnicas, conocimiento temático y en la instalación de diálogos y debates como herramientas para la construcción de agendas y propuestas.

Las posibilidades de alcanzar **impactos a escala** son altas ya que se busca mejorar y adaptar políticas públicas nacionales y locales. Una restricción a esta posibilidad es la contracción financiera generada de la caída de ingresos por impuestos relacionados al sector energético.

Asimismo, la replicabilidad de los resultados tiene mayores posibilidades a través de la transferencia de conocimientos, marcos teóricos, herramientas y metodologías relacionadas a los PSG nacionales y locales. También se espera generar réplicas a través de la transferencia de experiencias y aprendizajes técnicos y temáticos entre las instituciones públicas y entre organizaciones de mujeres y sus redes sobre políticas para el gasto social progresivo orientado a la reducción de desigualdades.

1.6 ELEMENTOS HABILITADORES PARA LOS PROCESOS DE INFLUENCIA

Los factores habilitantes externos e internos se pueden agrupar en cinco dimensiones: (Cuadro 5)

1. **La oportunidad política** derivada del reconocimiento de las instituciones públicas sobre el contexto de ralentización en la reducción de pobreza y desigualdades, las nuevas presiones fiscales y la necesidad de revisar y ajustar políticas públicas relevantes a la agenda social.
2. **Una buena lectura del contexto** de oportunidades para el cambio en las políticas públicas, convirtiendo elementos coyunturales, como el Pacto Fiscal o los Papeles de Panamá, en oportunidades para el debate y para la convocatoria a diversos actores para abordar una agenda más amplia de fiscalidad y

desigualdades.

4. **Aprovechando la apertura en las instituciones públicas, ajustar las estrategias de influencia hacia estas instituciones** y las personas tomadoras de decisión para abrir el relacionamiento directo y prestar la colaboración y asistencia técnica especializada.

5. **Capitalizar la experiencia acumulada y el capital de instrumentos existentes en los temas de PSG** y continuar invirtiendo en las organizaciones de mujeres, sus agendas, propuestas y capacidades para influir.

6. **Promover y facilitar desde Oxfam la articulación del trabajo de influencia en temas fiscales** con la base social de organizaciones de mujeres y sus agendas en los programas de desarrollo de largo plazo.

1.7 EXPERIENCIA SOBRE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias fueron más efectivas cuando fueron pertinentes al contexto, a las necesidades de los actores y cuando las acciones se reforzaron mutuamente hacia objetivos comunes. Las estrategias que mejores resultados han generado son:

- **La articulación del trabajo de influencia con las organizaciones de mujeres** que participan en la implementación de los programas de desarrollo de largo plazo de Oxfam en el país. Conectado a esto, se implementaron acciones para el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones socias y aliadas para analizar contextos y realidades locales y sectoriales desde las desigualdades y para el apropiamiento de recursos políticos e instrumentos legales (nacionales e internacionales) para la incidencia.

- **Las inversiones dirigidas a la generación de evidencias e información** Este proceso alimenta el dominio técnico y temático de las organizaciones socias y aliadas lo que ayuda a respaldar sus mensajes y propuestas de cambio.

- **Los procesos sistemáticos y profesionalizados de formación** sobre estrategias de incidencia. Estos procesos incluyen el análisis de los problemas y la conceptualización de propuestas, el mapeo de actores, las relaciones de poder y el diseño de acciones pertinentes, además de su evaluación y adaptación permanente.

- **La vinculación y alianza con actores nacionales, regionales y globales especializados** en temas e intereses y agendas comunes. Estas alianzas y relaciones acompañaron procesos de investigación, de debate, de diálogo y de trabajo con las instituciones públicas con un balance entre el acompañamiento técnico de la propuesta: incidencia para el cambio y la transformación.

ELEMENTOS HABILITADORES PARA LOS PROCESOS DE INFLUENCIA

Cuadro 5

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y revisión documental

- **El abordaje directo a actores, locales y nacionales, en instituciones estatales a nivel de tomadores de decisión** y de equipos técnicos utilizando evidencia sólida y apoyando procesos de sensibilización y formación para que puedan apropiar enfoques y conocimientos. Se destaca la alianza con la Asociación de Concejalas de Bolivia (ACOBOL) que forma parte de los espacios de decisión y da cobertura a 339 municipios. De esta manera, se favorece la capitalización de las capacidades para un mejor desempeño institucional y se apoya los debates internos para diseñar mejores políticas públicas.

EL VALOR AGREGADO Y LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS APORTADAS POR OXFAM:

- La capacidad de tener acceso y establecer vínculos directos con las personas responsables de la toma de decisiones en instituciones públicas, especialmente de ámbito legislativo y ejecutivo.
- La experiencia de la organización a nivel nacional, regional y global en temáticas de fiscalidad, particularmente sobre paraísos fiscales, la relación entre desigualdades, la justicia fiscal, y el enfoque de género.
- La generación de evidencia de calidad y narrativas sólidas para apoyar el posicionamiento de los temas y para la incidencia política que ha contribuido a visibilizar los retos y las opciones para enfrentarlos.
- La capacidad de conectar los procesos en los territorios y la base social de los programas de largo plazo (conformada por comunidades, organizaciones de base, asociaciones, cooperativas y otras formas de organización social), particularmente en el caso del programa de Justicia de Género que se articuló con la estrategia de influencia en justicia fiscal. De esta manera, se apoyaron las demandas de las mujeres desde una perspectiva de reducción de brechas de género a través de un gasto social progresivo y etiquetado.

DIMENSIONES MENOS AVANZADAS Y RETOS MÁS IMPORTANTES

- **El trabajo con jóvenes** y sus agendas se encuentra en desarrollo, se iniciaron talleres de análisis para abordar investigaciones de académicos jóvenes, organizaciones y redes de jóvenes en puestos de decisión política o activismo.
- **Continúa siendo un reto contar con recursos humanos y financieros suficientes** para invertir de forma sostenida en el desarrollo de capacidades de comunicación, influencia y de campañas para las organizaciones socias y aliadas. Los recursos económicos son limitados y deben extenderse para cubrir tanto el desarrollo de capacidades como la implementación de acciones de influencia. En este sentido, Oxfam debe aprovechar más las alianzas con actores especializados que puedan canalizar apoyo estratégico a las organizaciones socias y aliadas en influencia y programas.
- **La comunicación estratégica para influir en el debate social y en las personas tomadoras de decisión**, para influir en las narrativas dominantes, usando mensajes simples y en base al sentido común. Men-

sajes simples y efectivos para abordar a actores claves que no han profundizado en los temas de la estrategia, por ejemplo, sobre las brechas de género o la corresponsabilidad del cuidado.

- **La necesidad de aterrizar las propuestas de cambio en términos operativos y de implementación** en la vinculación directa con actores estatales (instituciones públicas y personas tomadoras de decisión). Si bien dicha relación constituye una oportunidad para la influencia, también constituye un riesgo ante la posibilidad de que Oxfam sea identificada exclusivamente con la línea política de gobierno. Por un lado, esta situación podría derivar en el reemplazo de ciertas funciones y responsabilidades de las instituciones públicas (tales como el diseño de políticas) y, por otro, le restaría credibilidad al momento de cuestionar las decisiones asumidas finalmente por las autoridades.

- **Se requieren esfuerzos específicos para mantener en la agenda, narrativas y diálogos sobre el carácter estructural de las desigualdades** de poder desde un enfoque de género y los mecanismos formales e informales que reproducen brechas de género. En este caso el debate no se limita a la discusión sobre mecanismos que mitigan los efectos de la desigualdad entre hombres y mujeres sino que deben considerar, además, una discusión sobre los resultados en términos de mayor acceso de las mujeres a servicios, recursos económicos y decisiones políticas.

1.8 LECCIONES APRENDIDAS

- **Transformar retos, coyunturas sociales y políticas en oportunidades para el debate:** Cuando los desafíos comienzan a ser reconocidos por los actores con poder, se pueden encontrar ventanas de oportunidad para identificar agendas comunes y posicionar temas en el debate público y político. Bajo este contexto, los elementos coyunturales pueden ser aprovechados como vehículos para la incidencia, apalancar nuevos procesos e incluso establecer o reacomodar el diálogo de más largo plazo entre actores para el desarrollo de estrategias comunes. Se puede convertir un hecho coyuntural en un elemento catalizador para la transformación.

- **Diversificación de estrategias de influencia y capacidad de adaptación:** Un buen análisis de las oportunidades políticas y riesgos es esencial para identificar estrategias de influencia apropiadas. El análisis de calidad y las evidencias son esenciales para el reconocimiento de la problemática, agregar valor a procesos ya existentes y fortalecer otras estrategias complementarias. El abordaje directo a las instituciones y a las personas tomadoras de decisión puede ser muy efectivo, cuando el espacio democrático deja poco espacio para la participación y aporte ciudadano. De esta manera, Oxfam y las organizaciones socias pueden ser capaces de fomentar alianzas diversas para sustentar sus propuestas. Las campañas públicas pueden contribuir en momentos clave, pero en la coyuntura de este caso en particular, fue importante mantener abierto el compromiso de las instituciones públicas y generar una "masa crítica" (definida como una cantidad mínima de personas necesarias para que el concepto de equidad), a través del aporte técnico, dentro ellas.

- **Articular la agenda y base social de los programas con la influencia en distintos niveles:** Oxfam conti-

núa siendo un socio estratégico que vincula el desarrollo de capacidades en las organizaciones socias con procesos de incidencia política. Entre más conectado está el trabajo de incidencia con los territorios y base social de sus programas de desarrollo de largo plazo, más credibilidad y legitimidad es generada. Ampliar las alianzas nacionales, regionales y globales con actores especializados por temática es esencial para acompañar a las organizaciones socias y para lograr la efectividad de las interacciones con los blancos de incidencia.

- **Las alianzas estratégicas para el debate político y toma de decisión en el ámbito institucional:** Las alianzas orientadas a vincular a las organizaciones y movimientos de mujeres con actores clave en los espacios de decisión son clave de seguir para la obtención de resultados concretos en los procesos de incidencia. La alianza y trabajo coordinado con la Asociación de Concejalas de Bolivia (ACOBOL) fue efectiva para el posicionamiento de las agendas en los espacios de toma de decisión, para hacer un seguimiento y monitoreo "desde adentro", es desde las mujeres concejalas, a los compromisos de los gobiernos locales y, para alcanzar la cobertura de 339 gobiernos municipales en Bolivia.

- **Describir la evidencia en lenguaje de derechos para fortalecer la participación ciudadana y generar receptividad en las instituciones públicas:** La disponibilidad de evidencia es esencial para apoyar la participación ciudadana efectiva y la responsabilidad pública. Los indicadores de presupuesto sensible a género, asumidos institucionalmente y el monitoreo del desempeño de la inversión en derechos de las mujeres mediante una clasificación nacional de inversión municipal, estimulan la voluntad política y son herramientas para la incidencia desde la ciudadanía.

- **Adaptar datos y mensajes a un lenguaje simple que apele al sentido común:** e esta forma, se espera que las audiencias sean más receptivas a las propuestas de incidencia.

  Los temas fiscales y de PSG pueden ser muy técnicos y complejos. Por ello, es necesario desarrollar narrativas y estrategias de comunicación que apelen al sentido común, que sean amigables y concretas. Este abordaje es necesario tanto para los procesos de fortalecimiento de capacidades a niveles locales como para la implementación de acciones de incidencia política con personas tomadoras de decisión.

- **Revisión continua e innovación en valores agregados de Oxfam:** Existen valores agregados que Oxfam aporta regularmente en todo lo que hace, por ejemplo: el desarrollo de capacidades, la movilización de recursos, la capacidad de investigación y la experiencia en incidencia política. Estos y otros valores agregados se maximizan cuando Oxfam y las organizaciones socias hacen lecturas sólidas del contexto y de las oportunidades políticas, analizando riesgos y diseñando estrategias de aproximación y relacionamiento con instituciones y actores con poder, llevando a análisis propuestas respaldadas con evidencia que tienen apoyo de alianzas especializadas.

- **Reducir riesgos al proceso de influencia a partir de bases sociales apropiadas:** Procurar la institucionalización de procesos es una condición favorable para reducir el riesgo de descontinuar avances cuando ocurren cambios en autoridades y en los equipos técnicos de las instituciones públicas. Tra-

bajar en la creación y fortalecimiento de espacios y mecanismos de auditoria social y transparencia pública es esencial para reducir el riesgo de que, una vez las iniciativas sean institucionalizadas, éstas sean cooptadas políticamente, se diluyan en la burocracia o en los retos operativos de implementación desde las instituciones públicas. El "riesgo de marca" que puede generar la vinculación directa con actores como las instituciones públicas se puede reducir a través de procesos de co-construcción, agregando valor con investigaciones sólidas y alianzas estratégicas para asegurar los enfoques de derechos y de políticas progresivas para la reducción de las desigualdades.

- **Conectar procesos, masa crítica e instrumentos públicos en el nivel local y nacional para favorecer la sostenibilidad y escala:** Los abordajes de incidencia que buscan la institucionalización de enfoques trabajan a niveles locales y nacionales con mayor posibilidad de sostenibilidad y escala. Dado que muchas oportunidades se generan de forma coyuntural, es importante aprovechar los eventos emergentes para trabajar con actores institucionales para la construcción de relaciones y diálogos a largo plazo que contribuyan a la generación de "masas críticas" sobre la desigualdad y el papel de las instituciones públicas.

2. EL SALVADOR: ESTUDIO DE CASO JUSTICIA FISCAL LAC

Fotografía: CONTRAPUNTO, Joven participante en el Lanzamiento de AltavozES, San Salvador 2018

2.1 INTRODUCCIÓN

En el 2014, el Gobierno de El Salvador diseñó el Plan Quinquenal 14-19 colocando como objetivo central el combate a la desigualdad y a la pobreza, profundizando la implementación de programas sociales. El estado crítico de las finanzas públicas, generado por el endeudamiento público y el déficit fiscal, puso sobre la agenda pública la urgencia de una reforma fiscal y de una reforma del sistema de pensiones. Este debate se abrió, en un contexto de alta polarización política, con fuerte oposición y contrapeso desde los poderes judicial y legislativo -más alineados al modelo económico conservador, una sociedad civil con poca articulación y propuesta en materia fiscal, y unos medios de comunicación protectores de los privilegios de las élites económicas del país-.

La participación de la ciudadanía en los debates fiscales ha sido tradicionalmente limitada. Por un lado, se concibe lo fiscal como un área de especialización técnica y compleja difícil de entender, por el otro, existe un sesgo en los imaginarios sociales que lo fiscal se relaciona básicamente a los impuestos. Estas dos condiciones, limitan las posibilidades de colocar el debate fiscal como un asunto estrechamente vinculado a las desigualdades sociales, económicas, de género, etc. Apostar a la movilización social en el debate fiscal implica invertir en el desarrollo de narrativas en lenguajes comunes que vinculen el tema a la agenda derechos y las expectativas sobre el bienestar cotidiano de la ciudadanía.

En este proceso de debate polarizado, Oxfam encontró una oportunidad política para trabajar con organizaciones y movimientos sociales para posicionar una narrativa y discurso progresista sobre la desigualdad y la justicia fiscal. Haciendo un trabajo cuidadoso de relacionamiento con el Gobierno de El Salvador y otros actores nacionales e internacionales Oxfam logró ubicarse como un actor con una "tercera voz creíble". Hasta el 2015, Oxfam en El Salvador había trabajado en temas de gestión integrada de riesgos, justicia de género, derecho a la alimentación, al agua y medio ambiente desde una perspectiva de

RECUADRO 1- CONTEXTO FISCAL EN EL PAÍS AL INICIO DE LA ESTRATEGIA DE INFLUENCIA

Ingresos Tributarios como porcentaje del PIB (2015) 17%, el quinto más bajo de la región

El Salvador está entre los países con dificultades para fortalecer ingresos, debido a la negativa del sector privado, la persistencia de un elevado nivel de evasión tributaria, alta informalidad económica y por la competencia en estímulos a la inversión extranjera.

En el 2015, en la estructura de los ingresos tributarios hay un sesgo a la imposición indirecta; los impuestos indirectos alcanzan el 60,7% del ingreso, y los impuestos directos el 39,3%. Los impuestos generados por el IVA suman el 45,4% y el impuesto sobre la renta el 40,3%. Se estimó en 2014 que la tasa efectiva de recaudación del último decil más rico es 7,2 alcanzando el 4to lugar más alto en AL, superando la media regional de 4,8.

En el 2014 el gasto fiscal (pérdida por incentivos o reducciones impositivas) con relación al PIB llegó 2,7%, uno de los 5 más bajos de la región. La evasión al IVA es cercana al 34 %, una de las más altas de AL.

En el 2016, el gasto total en salud como porcentaje del PIB fue de 2,6% por encima del promedio regional calculado en 2,2%, en educación fue 3,9% igual al promedio regional, y en protección social llegó a 2,8% abajo del promedio regional de 4,1%.

Usando datos del 2015, El Salvador ocupa el lugar 10 en AL del Índice de Compromiso por Reducir la Desigualdad (CRI) y la progresividad de su sistema fiscal es 0,600.

Fuente: CEPAL, ONU, Oxfam, SAT, UNDP

incidencia en políticas y monitoreo desde la sociedad civil. En el 2015 se lanzó la Campaña IGUALES con el objetivo de influir en políticas públicas que logren reducir la desigualdad extrema. La estrategia de Oxfam en el país, diseñada en el 2016, definió a la *ciudadanía activa liderando incidencia en políticas y programas públicos para reducir las desigualdades y garantizar los derechos humanos* como una de las apuestas estratégicas de mediano plazo.

Este estudio de caso resalta las experiencias de Oxfam en El Salvador, haciendo trabajo de influencia en un contexto de oportunidad restringida, con un debate polarizado y con una ciudadanía que no establecía naturalmente el vínculo entre fiscalidad, derechos y un gobierno con apertura para dialogar sobre desigualdades y fiscalidad, pero con reducido margen para aprobar e implementar cambios. Se destacan en el documento las estrategias para el desarrollo de las alianzas ampliadas y diversificadas que facilitaron el posicionamiento y acceso a los actores clave y los retos para alcanzar la participación efectiva de la ciudadanía en los procesos de priorización y definición de la política fiscal y sus instrumentos, principalmente frente al Presupuesto Nacional. La participación de la ciudadanía en diferentes ámbitos y niveles geográficos y la definición de mecanismos institucionales para hacer efectiva esta participación sigue siendo a su vez un reto. Se citan también, las innovaciones para desarrollar y articular investigaciones nacionales y regionales a las estrategias de influencia; en la diversificación de alianzas y en la construcción de estrategias de comunicación y participación social a través de redes sociales.

2.2 EL DESAFÍO Y LA APUESTA DE OXFAM Y LAS ORGANIZACIONES SOCIAS EN EL SALVADOR

El crecimiento económico de El Salvador tiene un promedio anual del 2,5% para los últimos años, el más bajo de Centroamérica. Aunque entre los años 2002 y 2012 datos oficiales del Gobierno del El Salvador (2014) declararon reducciones en los índices absolutos de pobreza rural y urbana, atribuido a la mejora en la inversión social y las remesas familiares, la desigualdad siguió representando un problema muy importante. Según la CEPAL, en el 2016 el Quintil V (el más rico) llegó a concentrar el 41% de los ingresos totales, mientras que el Quintil I, apenas el 7%. Según Oxfam (2015), en un país de 6.4 millones de habitantes un grupo de 160 personas concentran el 87% del PIB[2].

Las políticas fiscales son regresivas y la fuga de capitales, el combate a la elusión y evasión siguen siendo un enorme reto para el sistema fiscal. Se estima que en el 2012, los empresarios evadían pagar el 35% de impuestos equivalentes a 1,700 millones de USD y que un conjunto de leyes favorables a los inversionistas privados generaba una pérdida fiscal de otros 1,200 millones de USD (FESPAD, 2012). En otras palabras, en el 2012 unos 2,900 millones de USD no ingresaron al sistema fiscal salvadoreño; según el Ministerio de Hacienda la recaudación total alcanzó ingresos por 3,820 millones de USD para ese mismo año. Bajo estas tendencias de concentración de riqueza y pérdidas de ingreso fiscales es muy probable que los avances en términos de reducción de pobreza y las políticas de gastos social progresivo no puedan ser sostenidas en el mediano o largo plazo.

Oxfam y las organizaciones socias en El Salvador trabajan por el fomento de la justicia fiscal a través de

2 https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/media-briefingdesigualdades19052015_0.pdf

reformas fiscales integrales, transparentes y justas que fortalezcan la recaudación y apoyen la implementación de gasto público progresivo orientado a garantizar los derechos humanos; una inversión sostenida y de calidad para reducir las brechas de género; la sostenibilidad de los medios de vida; y para una gestión efectiva de los riesgos. También se apuesta a mejorar la calidad de la participación de la ciudadanía en procesos y toma de decisión sobre el uso de los recursos, una mayor transparencia y rendición de cuentas del gasto público.

OBJETIVOS DE LA CAMPAÑA IGUALES LANZADA EN MAYO DEL 2015

- **Posicionar la desigualdad extrema y sus causas en el debate nacional** con actores clave a través de investigaciones, estudios, foros y congresos nacionales, talleres con sociedad civil y medios de comunicación para que se reconozca la urgencia de abordar dicha temática como prioridad en la agenda nacional.
- **Contribuir al fortalecimiento del movimiento social, particularmente con la inclusión de mujeres y jóvenes,** a través de acciones de formación que permitan incrementar su liderazgo y capacidad de movilizar a la ciudadanía para que puedan influir en cambios en políticas y prácticas relacionadas al combate a la desigualdad y al secuestro democrático por parte de las élites.
- **Contribuir al debate para impulsar una reforma fiscal más progresista y justa** a través de investigación y cabildeo sobre los temas fiscales con los diferentes actores.

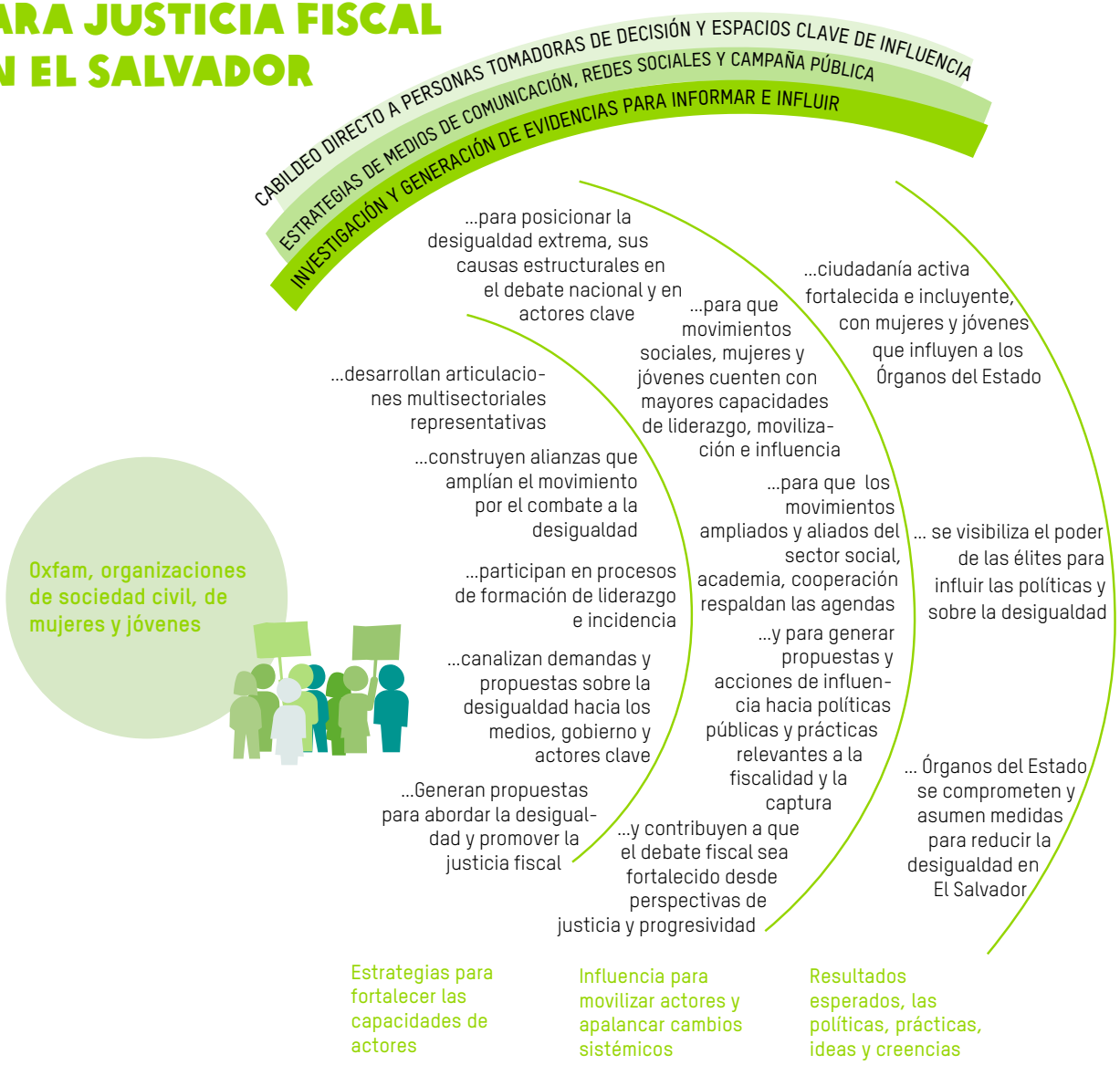
La hipótesis central es que a través del fortalecimiento de las organizaciones y movimientos de la sociedad civil, que incorporen en su agenda enfoques de incidencia para la justicia fiscal, se generen mejores condiciones para que la ciudadanía coloque el tema de desigualdad como prioridad de agenda pública, participe en la construcción del debate público y logre la garantía de sus derechos.

Al mismo tiempo, con apoyo de socios especializados en la temática, se implementan acciones de investigación, visibilización y sensibilización, para que, en alianza con otros actores sociales, académicos y políticos, se exija a los organismos estatales la implementación de políticas fiscales progresistas y limiten el poder de las élites sobre las decisiones públicas. Asimismo, demandar al sector privado mayor responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

En la puesta en marcha de esta campaña se combinaron diferentes estrategias de influencia (Cuadro1). Las que se consideran más efectivas para el posicionamiento estratégico son:

- **Alianzas con actores estratégicos** como el Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI) , Alianza Básica para un Pequeño País (ABPP) y la Plataforma Global de El Salvador para la generación de narrativas y evidencias que facilitan la vinculación con actores académicos, políticos y sociales.
- **Alianzas con organizaciones, movimientos sociales y redes de jóvenes a nivel nacional y local** para apoyar la movilización social y para la generación de propuestas de política pública.

TEORÍA DE CAMBIO PARA JUSTICIA FISCAL EN EL SALVADOR



Cuadro 1

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y revisión documental

- **Las inversiones en la investigación y construcción de narrativas vinculando fiscalidad y derechos** que son diseñadas para influir a tomadores de decisión.
- **El trabajo con medios de comunicación** a través de plataformas digitales y redes sociales.
- **Desempeñar roles, desde Oxfam, como convocante, articulador y facilitador de diálogos** entre los diferentes actores sociales y con las personas tomadoras de decisión en instituciones públicas.
- **El desarrollo de acciones de campaña pública y visibilización**, incluyendo el desarrollo de eventos en espacios cerrados como las universidades y abiertos en espacios públicos como foros y conciertos.

Las estrategias no utilizadas fueron las alianzas con el sector privado y la implementación de pilotos demostrativos. Con efectividad mediana se consideran los procesos de formación en el ámbito educativo y sector público y los procesos de acompañamiento a otros actores en procesos de cabildeo.

Las estrategias diferenciadas para mujeres y jóvenes incluyen las acciones de acercamiento, identificación de agendas comunes y la coordinación con organizaciones de mujeres y jóvenes. Se priorizaron aquellas con apuestas de incidencia definida de manera específica y con trayectorias reconocidas y representatividad comprobada. En la implementación, se facilitó la asignación de recursos financieros para el desarrollo del trabajo de incidencia y para el cumplimiento de los objetivos de la campaña; así como el apoyo al fortalecimiento de capacidades y su integración en actividades públicas y cerradas de las campañas.

El contexto interno de transición y la crisis de marca que experimentó Oxfam a inicios del 2018 demandaron ajustes a las estrategias de la campaña; principalmente las relacionadas con eventos de perfil público. En algunos momentos, se priorizaron las acciones de incidencia sobre actividades más visibles pública y mediáticamente, en ocasiones se prescindió del uso de la marca Oxfam. Adicionalmente, se diversificaron las alianzas con organizaciones para desarrollar actividades de la campaña y se apostó al fortalecimiento de las estrategias de comunicación y movilización en redes sociales; como mecanismo para lograr un mayor alcance de audiencias, particularmente de los segmentos jóvenes de la sociedad.

2.3 ASOCIACIONES Y ALIANZAS CLAVE

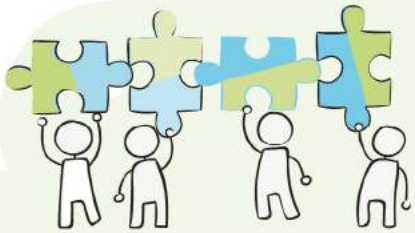
Oxfam ha trabajado esta campaña principalmente con redes de organizaciones de la sociedad civil, centros de pensamiento, medios de comunicación alternativos y organizaciones de jóvenes que trabajan a nivel nacional, territorial y local. También con espacios de coordinación a nivel de cooperación internacional, con instituciones públicas y con universidades.

Las organizaciones de jóvenes, los medios de comunicación, y las organizaciones socias han sido aliadas de la campaña en la generación de debate, posicionamiento público, movilización social y en la implementación de acciones de incidencia política. Para los aliados, la campaña ofreció oportunidades de vincular sus agendas sectoriales y acciones de incidencia con el debate de políticas públicas y fiscalidad progresista y transparente, destacándose el trabajo con la Plataforma Global (Cuadro 2), facilitando la articulación con

ORGANIZACIONES SOCIAS Y ALIADAS EN EL TRABAJO DE JUSTICIA FISCAL Y DESIGUALDADES EN EL SALVADOR

Organizaciones Socias
Alianza de Mujeres Rurales, ASGOJU, CDC, FECORACEN, UNES, ACUA

Medios y periodismo de investigación
FOCOS, Contrapunto, TVX, El faro



Cooperación Internacional
CEPAL, Mesa de donantes

Centros de Pensamiento
ICEFI, INCIDE, COLPROCE

Organizaciones de Jóvenes
Plataforma global, Red activista, KM 200

Cuadro 2 Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y revisión documental

redes de jóvenes, sus agendas y propuestas específicas sobre los problemas de desigualdad en el país. El rol de articulación temática entre actores ha sido esencial en la vinculación con el movimiento por la no privatización del agua.

Los centros de pensamiento nacionales, regionales y las universidades han apoyado el desarrollo de investigación y de generación de conocimiento a través de espacios de formación, foros, debates, etc. La alianza estratégica con el ICEFI ha aportado múltiples capacidades al proceso. Por ejemplo, ha sido un actor clave para el desarrollo de narrativas articuladoras de lo fiscal y la agenda de derechos; su reputación como ente especializado ha permitido alcanzar otros actores en el ámbito académico, social y de las instituciones públicas del país; su reconocimiento y legitimidad también permitieron que lidere acciones complementarias a la estrategia de influencia, en las que Oxfam ejercía un rol de apoyo financiero.

La mesa de cooperantes de apoyo a la política fiscal es un espacio conformado por agencias de cooperación bilateral y multilateral cuyo objetivo es apoyar al gobierno de El Salvador en los temas relacionados con la Política Fiscal y Finanzas Públicas. Es coordinada por el Ministerio de Hacienda, quien invitó a Oxfam como miembro de dicho espacio; siendo la única organización de sociedad civil que participa en sus sesiones. Se trata de un espacio táctico de influencia hacia el gobierno y al sector privado y tiene un gran potencial para influir en la institucionalización de las propuestas impulsadas desde la campaña.

Aliados dentro de las instituciones públicas El Gobierno de El Salvador ha sido el principal blanco de incidencia. Oxfam y las organizaciones socias encontraron receptividad por parte de algunos actores clave en instituciones públicas que facilitaron el diálogo y la comunicación hacia las personas tomadoras de decisión. Esta interacción con las instituciones públicas fue transitando de un apoyo enfocado en el desarrollo de capacidades sobre fiscalidad y desigualdad hacia una relación más directa con perfil de incidencia y cabildeo.

Una de las innovaciones más importantes en el marco de las asociaciones y alianzas es la creación de narrativas y fortalecimiento de capacidades para la adopción progresiva del enfoque de fiscalidad como parte de la agenda sectorial de las organizaciones. Con ello se reforzó el análisis, se fortalecieron las propuestas de incidencia política desde las organizaciones y se está ampliando la "masa crítica" de actores sociales que pueden alimentar y fortalecer el debate público y político sobre la fiscalidad.

Otra innovación para el fortalecimiento de las alianzas es la creación de la plataforma digital AltavozES considerada como una valiosa herramienta para que las organizaciones aliadas, redes de jóvenes, movimientos sociales y ciudadanía no organizada puedan generar sus propios debates e impulsar sus propuestas.

2.4 RESULTADOS ALCANZADOS

Cuadro 3

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y revisión documental

RESULTADOS CLAVE

Los avances más importantes de la Campaña se encuentran en los ámbitos de la generación de conocimiento y de capacidades de actores diversos que se encuentran articulados alrededor de propuestas para la justicia fiscal y la progresividad del gasto social (Cuadro 4).También, en el posicionamiento del debate público y político sobre la justicia fiscal y la responsabilidad del Estado por el cumplimiento de los derechos y la problemática de la captura política. De esta forma identificamos cinco resultados principales:

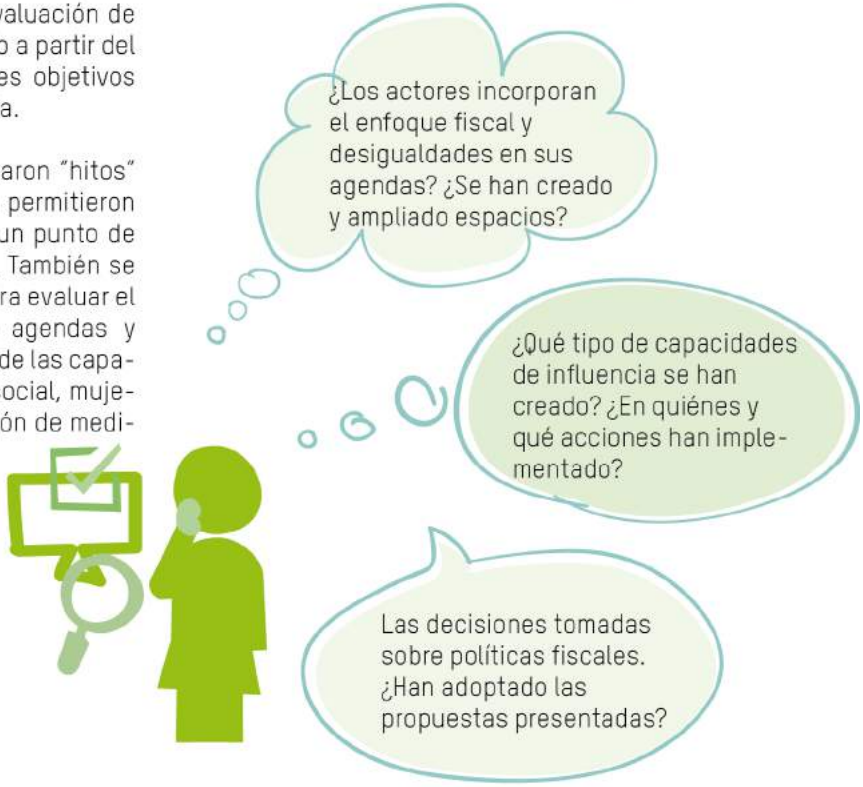
- **El abordaje de justicia fiscal en la agenda pública** se posicionó en un momento donde reducir el gasto público era la opción empujada por grupos de poder como único mecanismo para reducir el déficit fiscal. Oxfam y aliados colocaron una contra narrativa para el fortalecimiento de la recaudación, reducir la evasión y la elusión y los privilegios fiscales para asegurar un crecimiento económico incluyente y el financiamiento a la agenda de derechos.
- **Oxfam y las organizaciones socias incorporaron el enfoque de justicia fiscal** en sus propias agendas a través del fortalecimiento de conocimientos y análisis propio y de otros actores; contribuyendo a fortalecer su trabajo de incidencia política con énfasis en temas medioambientales, derechos de las mujeres rurales, la lucha contra las violencias de género, la soberanía alimentaria, derecho al agua y agendas de juventudes.
- Se han introducido en los **debates políticos de los órganos ejecutivo y legislativo** diferentes propuestas de las organizaciones y movimientos sociales para reformar el sistema de pensiones (actualmente bajo gestión privada) a uno de gestión pública, combatir la evasión y elusión fiscal e introducir impuestos dirigidos a hacer más progresivo el sistema. Además de posicionar las demandas para un gasto público que priorice los programas sociales progresivos implementados desde el Gobierno salvadoreño.
- Se fortalecieron los **espacios de coordinación entre actores sociales** y se generaron agendas de trabajo para posicionar propuestas para un Acuerdo Fiscal, se recolectó evidencias, insumos y propuestas de la campaña IGUALES. La expresión más concreta es la **red de actores de sociedad civil y del sector académico para una "agenda básica"** que puede consolidarse como la plataforma de diálogo entre actores sociales y académicos en el futuro.
- Se amplificaron las narrativas y mensajes en lenguaje común y accesible y se incrementó la generación de acciones de respaldo y activismo ciudadano apoyando propuestas que vinculan los temas fiscales con la agenda de derechos. Esta articulación de agendas y propuestas con acción ciudadana fue facilitada por la creación de narrativas y el uso de estrategias de comunicación y tecnología orientadas a las audiencias jóvenes y a la población no organizada.

MONITOREO DE LA ESTRATEGIA DE INFLUENCIA

El plan de monitoreo y evaluación de la campaña esta diseñado a partir del objetivo general y los tres objetivos específicos de la campaña.

Para objetivo se identificaron "hitos" de perfil cualitativo que permitieron valorar el avance desde un punto de vista de implementación. También se definieron indicadores para evaluar el posicionamiento en las agendas y propuestas; el desarrollo de las capacidades del movimiento social, mujeres y jóvenes, y la adopción de medidas de política pública.

ÁMBITOS DE INTERÉS: MONITOREO Y EVALUACIÓN



Cuadro 4

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y revisión documental

2.5 LA POTENCIALIDAD DE SOSTENIBILIDAD, ESCALA Y REPLICABILIDAD DE LOS RESULTADOS

La sostenibilidad de los resultados encuentra su mayor potencial alineando las propuestas a las reformas fiscales que el Gobierno salvadoreño acuerde implementar. De la misma forma, la sostenibilidad se ve favorecida por los factores relacionados a capacidades técnicas y de articulación de los actores nacionales para trabajar en redes y alianzas que conduzcan procesos de incidencia desde enfoques de desigualdad y fiscalidad para desarrollar campañas públicas.

Teóricamente, las posibilidades de alcanzar **impactos a escala** se consideran altas ya que se busca incrementar los ingresos públicos para financiar políticas públicas nacionales sectoriales en temas como seguridad alimentaria, derecho al agua, los derechos de las mujeres rurales y las violencias contra las mujeres entre otros. Si se alcanza a mejorar los ingresos fiscales y se profundiza en el alcance y la calidad de los programas sociales entonces existen posibilidades de impactar positivamente en la calidad de vida de las mujeres y jóvenes, de las comunidades rurales y urbanas viviendo en pobreza, entre otros grupos de población.

La replicabilidad de los resultados tiene mayores posibilidades a través de la transferencia de conocimientos, marcos teóricos, herramientas y metodologías relacionadas a los procesos de investigación y generación de propuestas para mejorar los sistemas fiscales en sus diferentes componentes. La replicabilidad también podría ser el resultado del relacionamiento con el sector público en contextos de alta polarización política y captura de las instituciones del Estado. Desde el punto de vista de ciudadanía activa, se pueden transferir las lecciones aprendidas sobre las estrategias y resultados de procesos de comunicación, visibilización, sensibilización y movilización social sobre la fiscalidad como un asunto de derecho y se puede llamar la atención sobre su importancia en la reducción de las desigualdades.

2.6 ELEMENTOS HABILITADORES PARA LOS PROCESOS DE INFLUENCIA

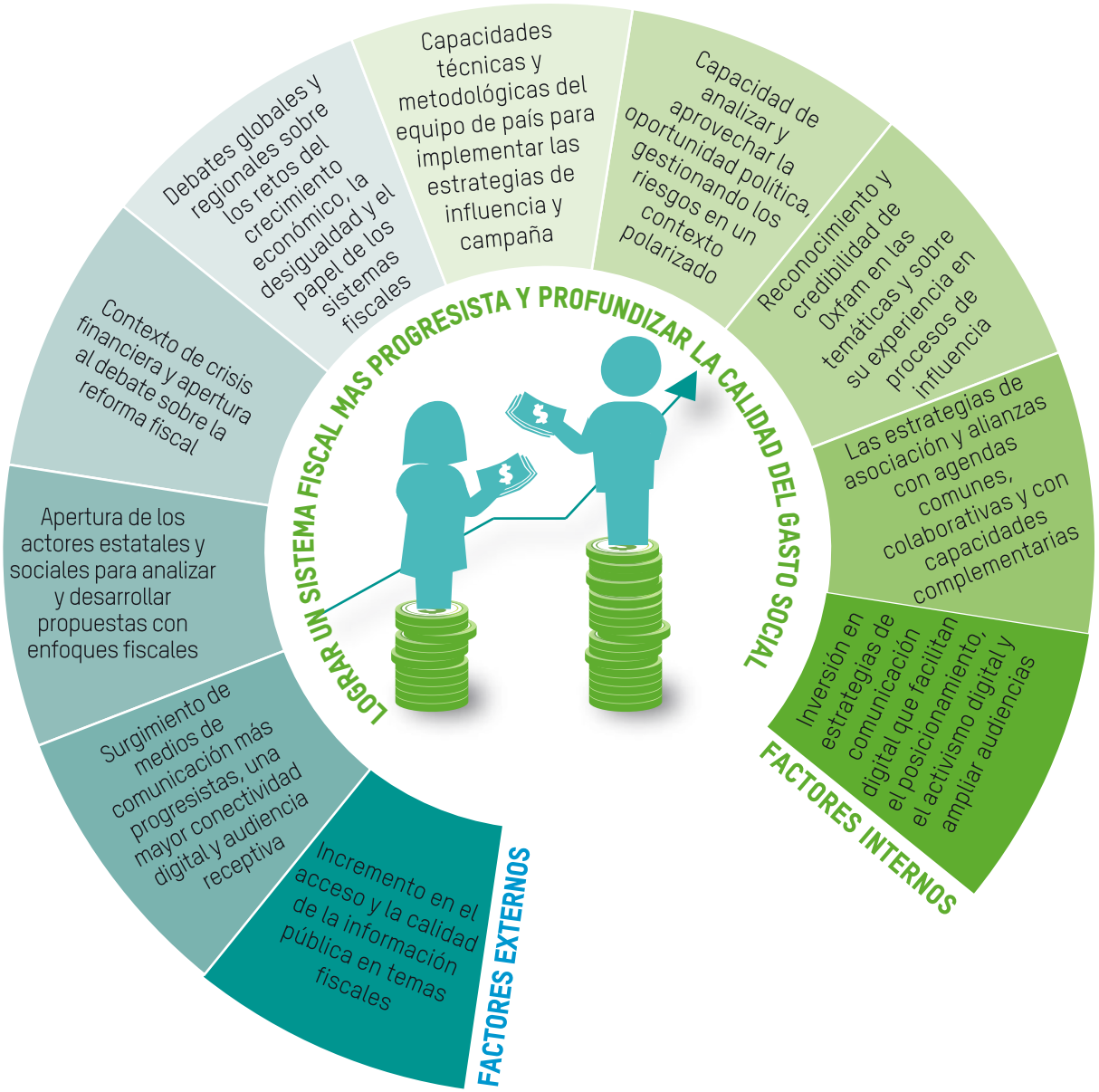
Los factores habilitantes externos e internos (Cuadro5) se pueden agrupar en 7 dimensiones:

1. Los **procesos de debate a nivel global y regional,** como los Foros de Davos y otros espacios promovidos por la OCDE y CEPAL, abordando los retos del crecimiento económico y la desigualdad. Las recomendaciones desde varios actores a revisar las políticas fiscales y fortalecer los sistemas fiscales, entre otras, para mejorar la redistribución.

2. **El interés de los movimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil** de articular sus agendas sectoriales con un enfoque de desigualdades, ver al sistema fiscal como un ámbito para la incidencia y de integrar políticas fiscales progresistas como parte de sus propuestas. Dentro de esto, organizaciones socias, redes y plataformas con experiencia e interés de desarrollar y dinamizar las estrategias de incidencia y campaña pública.

3. La **apertura**, coyuntural, del gobierno a escuchar otros análisis sobre la desigualdad y la justicia fiscal. Su orientación a la agenda social y contar con funcionarios y funcionarias procedentes de movimientos

ELEMENTOS HABILITADORES PARA LOS PROCESOS DE INFLUENCIA



Cuadro 5

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y revisión documental

sociales favoreció la apertura desde antes de la campaña. La crisis de las finanzas públicas y la necesidad de abordar una reforma fiscal en el país pudieron haber influido en un grado mayor de apertura al que ya existía.

4. El **surgimiento de medios de comunicación** con perfil más progresista que utilizan estrategias digitales y que operan de forma dinámica con las audiencias son los que se constituyen en alternativas de información frente a la fuerte concentración de medios y control por parte de las élites. La existencia de estos nuevos medios como la Revista FOCOS, Periódico Digital El Faro, entre otros, fortaleció la estrategia de comunicación digital de la campaña.

5. **Mejora en el acceso a la información pública** relacionada a los sistemas fiscales y las finanzas públicas a través de la adopción y reforma de leyes nacionales e iniciativas institucionalizadas desde la Secretaría de Participación Ciudadana, Transparencia y Anticorrupción de la Presidencia, como por ejemplo, el Observatorio Ciudadano de Transparencia, el Portal de Transparencia, El Sistema Único de Información de Infraestructura Pública, entre otros.

6. La **experiencia, recursos y reconocimiento** de Oxfam y de las organizaciones socias como el ICEFI y Plataforma Global como actores legítimos para abordar temas de desigualdad, justicia fiscal y para desarrollar estrategias de influencia, incluyendo campañas públicas. Esto incluye las capacidades de analizar y aprovechar la oportunidad política gestionando los riesgos inherentes.

7. Claridad en la apuesta a nivel global y en la estrategia de país, sobre **el papel de Oxfam en las estrategias de influencia** que le faculta, cuando agreguen valor y la oportunidad política lo avale, a jugar roles de incidencia, vocería, convocatoria y facilitación de manera directa y con voz propia.

2.7 EXPERIENCIA SOBRE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias son más efectivas si reflejan el contexto, las necesidades de los actores y cuando las acciones se refuerzan mutuamente. Las estrategias que mejores resultados han generado son:

- **La vinculación y alianza diversificada con actores** nacionales del sector de sociedad civil, particularmente con mujeres, jóvenes, centros de pensamiento y de la academia para desarrollar capacidades, profundizar en el abordaje de las desigualdades, la fiscalidad y el desarrollo de agendas comunes. Estas alianzas no sólo fortalecieron los procesos de investigación, debate y diálogo con las instituciones públicas y nuevas audiencias, sino que también generaron un legado en las capacidades y el desarrollo de nuevas alianzas para la incidencia a futuro.

- Invertir en la generación y difusión de evidencias para respaldar el **posicionamiento de Oxfam y las organizaciones socias como referentes** en la materia. Esto se puede lograr implementando acciones de formación que evidencien el dominio técnico y temático del equipo de Oxfam y de las organizaciones socias y aliadas; impulsando acciones de investigación y gestión de conocimiento que proveen datos y argumentos que respaldan las narrativas y las propuestas que se presentan a las personas tomadoras

de decisión. Invertir recursos financieros y humanos para generar evidencia de calidad y difundirla de manera estratégica son considerados factores muy importantes para tener acceso a tomadores de decisión y generar interés en los medios de comunicación.

- La construcción de **narrativas que acercan** las desigualdades, los derechos sociales y económicos a los sistemas fiscales y a las responsabilidades de los Estados. Estas narrativas que están presentes en los debates globales y regionales refuerzan los mensajes nacionales y hacen que los actores estatales sean más receptivos.

- Las actividades y acciones de comunicación a través de medios **de comunicación digital, multimedia e interactiva y redes sociales,** como la plataforma AltavozEs y la Campaña "Somos Agua" , que además de generar contenido, narrativas y difundir las propuestas con mensajes simples y accesibles a las audiencias, también promueven nuevas formas de acción ciudadana en línea y en tiempo real entre los actores y hacia los blancos de incidencia. Esto último ha sido esencial para movilizar a jóvenes y ciudadanía no organizada.

- El **abordaje directo a actores en instituciones estatales**, transformando una oportunidad de construcción de capacidades en una oportunidad para el cabildeo y la incidencia política. Este acceso favoreció el reconocimiento de Oxfam como un actor calificado para el debate pero, tomando en cuenta el alto grado de polarización política, también abrió la posibilidad de riesgos a la marca que debían ser analizados y gestionados de forma permanente.

- Mantener el **dinamismo de las actividades públicas de campaña**, aun cuando la crisis global para la marca en el 2018 obligó a bajar el perfil público de Oxfam y a facilitar que otros actores socios y aliados lideraran procesos de comunicación y movilización pública.

EL VALOR AGREGADO Y LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS APORTADAS POR OXFAM

- La **experiencia** de la organización a nivel nacional, regional y global en temáticas de fiscalidad, particularmente sobre sistemas fiscales para la agenda de derechos y el diseño de estrategias de influencia y campañas públicas.

- Conectado con lo anterior, las **capacidades de acceder a actores** clave en diferentes niveles desde local a lo global, **movilizar recursos** de apoyo especializado externos a Oxfam y llegar a los **espacios** de debate y gestión de conocimiento regional y global.

- Contribuir a mejorar el debate mediante **la investigación, generación de evidencia y construcción de narrativas** sólidas desde una perspectiva de derechos. La generación de herramientas como la Calculadora de la Desigualdad y Dataigualdad, así como los estudios globales y regionales desarrollados y difundidos, fueron innovaciones muy valoradas para ampliar y socializar el tema. Al mismo tiempo, la capacidad de traducir esos contenidos en lenguaje accesible, en formatos innovadores y que apelan a

la acción y movilización de los actores y audiencias más amplias.

- Contar con **recursos especializados en el país,** conformando un equipo multidisciplinario, para apoyar las diferentes estrategias de la campaña. Particularmente, contando con personas con funciones designadas y recursos dedicados para desarrollar la incidencia y el cabildeo, para manejar el diálogo político y gestionar efectivamente los riesgos, para la gestión de las comunicaciones, la relación con los medios y el trabajo en comunicación digital y redes sociales. Estas capacidades, materializadas en posiciones específicas, fueron esenciales en la implementación y acompañamiento a los socios y aliados.

DIMENSIONES MENOS AVANZADAS Y RETOS MÁS IMPORTANTES

- **La interacción con el sector privado** es uno de los temas más complejos de abordar para Oxfam y las organizaciones socias. Sin embargo, es un actor clave para los debates relacionados a los sistemas fiscales y en el combate a la captura política. Se debe avanzar, en el nivel global, regional y nacional en la construcción de un análisis sobre las razones, abordajes, riesgos y términos de relacionamiento con el sector privado.

- Continúa siendo un reto, **contar con recursos humanos y financieros suficientes** para apoyar de forma adecuada en todas las actividades planificadas, más las emergentes, de una campaña. Particularmente, cuando las campañas apuntan a cambios estructurales, que tienen interdependencias con sistemas económicos y de mercado que sobrepasan las fronteras del país y que requieren un trabajo sostenido de largo plazo, conectando no sólo el trabajo nacional sino también el regional.

- El reto anterior aplica también a las capacidades de las organizaciones locales, la mayoría no cuentan con suficientes recursos humanos y financieros para instalar equipos dedicados y o especializados para dar continuidad a los procesos de incidencia desde enfoques fiscales y así contar con sus propias capacidades de generación de nueva evidencia y desarrollo de estrategias de visibilización y comunicación.

- **Fortalecer la ciudadanía activa** implica fortalecer los mecanismos de participación ciudadana e invertir de forma sostenida en el desarrollo de las capacidades de los liderazgos locales y sectoriales de la sociedad civil. Asimismo, fortalecer los conocimientos y capacidades para generación de propuestas, exigibilidad y auditoría social a través de la organización y métodos de educación popular son inversiones complementarias a las campañas públicas.

- Aun cuando se ha logrado gestionar los riesgos de establecer alianzas directamente con actores estatales, en un contexto de polarización política, de cara a un nuevo periodo electoral y en medio de dos crisis mediáticas globales, es necesario explorar, profundizar y generar aprendizajes institucionales sobre estos temas.

- **Persisten los desafíos para abordar desde el ámbito nacional los temas regulatorios de nivel internacional**. Por ejemplo, la evasión y elusión fiscal son facilitados, en parte, por vacíos legislativos que

normen las políticas fiscales de los estados desde una perspectiva global o regional; es muy difícil para una campaña nacional influir en ese ámbito. Se requiere analizar las propuestas y rutas a seguir en esta línea de trabajo.

2.8 LECCIONES APRENDIDAS

- **Análisis oportuno del contexto y derivar oportunidades para el cambio:** Las oportunidades cíclicas, como las elecciones o la formulación del presupuesto, los eventos coyunturales, como las crisis financieras y presiones internas por reformas de políticas, pueden volverse ventanas de oportunidad para identificar agendas comunes y posicionar temas en el debate público y político. Los elementos coyunturales pueden ser aprovechados como vehículos para la incidencia, apalancar nuevos procesos e incluso para establecer o reacomodar el diálogo de más largo plazo entre actores sociales y políticos. A partir del análisis del contexto, las oportunidades y riesgos se deben adaptar las estrategias de influencia.

- **Instalando el debate en los imaginarios y agendas para el largo plazo:** El Salvador, como el resto de Centroamérica, experimentan crisis socio-políticas de forma recurrente y la permanencia de políticas de estado, más allá de las políticas del gobierno de turno, es frágil. Esto hace que los actores locales, incluyendo las organizaciones de la sociedad civil, estén en un reacomodamiento permanente de agendas y estrategias que buscan garantizar los derechos humanos básicos e inmediatos. Como consecuencia, la agenda fiscal no está presente con el mismo grado de prioridad en la agenda de los actores. Se requiere desarrollar estrategias que fortalezcan la capacidad de integrar el enfoque de manera más permanente conectado con a sus luchas sectoriales y para seguir alimentando el debate a más largo plazo.

- **Profundizar y ampliar las alianzas con las organizaciones de mujeres y jóvenes:** Las desigualdades afectan de manera más profunda a las mujeres y no atender la falta de oportunidades y la inclusión de los jóvenes compromete el bienestar y desarrollo de las sociedades a futuro. La co-construcción conjunta con las mujeres y jóvenes ha facilitado la articulación de la agenda de derechos de las mujeres y de los jóvenes con perspectiva fiscal. La voz de las mujeres y los jóvenes aportan mayor legitimidad a las propuestas de combate a la desigualdad. También, las organizaciones y redes de mujeres y jóvenes se han apropiado de la narrativa y han contribuido de forma dinámica a las acciones innovadoras de visibilización, sensibilización y activismo social, lo que ha llevado a renovar las estrategias de incidencia usadas por los movimientos sociales más tradicionales.

- **Combinar agendas relevantes en el campo de los derechos y la fiscalidad:** Uno de los valores agregados más importantes en el trabajo de Oxfam tiene que ver con el análisis y conceptualizaciones que acercan desafíos de desigualdad con propuestas para políticas fiscales progresivas. Por ejemplo, articular temas medioambientales, los derechos de las mujeres rurales, la lucha contra las violencias de género,

la soberanía alimentaria, derecho al agua y agendas de juventudes con la inversión pública (priorización y financiamiento) provee a los actores una visión estructural de los problemas. Con esta articulación temática y el enfoque de fiscalidad se crean mejores condiciones para que los actores estatales y sociales puedan dialogar y generar propuestas accionables a los retos de la desigualdad. En esta fase de la estrategia influenciar, conectar las narrativas y propuestas con temas sentidos y próximos a la vida cotidiana de la población, como son el acceso al agua, los medicamentos y la Reforma de Pensiones, permitió extender el interés de la opinión pública en el tema y fortalecer el involucramiento del movimiento social en acciones de incidencia y movilización.

- **Investigaciones rigurosas y oportunas:** Respaldar las propuestas con investigación rigurosa es uno de los elementos esenciales para la viabilidad política de la incidencia. La investigación aporta datos clave y también puede ayudar a visibilizar los vacíos de información y las áreas de mejora técnica y metodológica de los instrumentos y métodos usados por las instituciones estatales y privadas. El diseño y desarrollo de la investigación y la comunicación acompañada por especialistas de reconocimiento internacional y nacional en momentos clave fortalece las posibilidades de posicionamiento frente a las personas tomadoras de decisión.

- **A partir de la legitimidad ganada asumir un rol de convocante, conector y facilitador:** Asumir estos roles para facilitar el diálogo y debate entre los actores sociales, de cooperación con el Gobierno de El Salvador, facilitó la discusión y valoración de escenarios y propuestas alrededor de la construcción de un acuerdo fiscal. Permitió también, impulsar el tema desde espacios diversos y confluyentes para la incidencia, por ejemplo, la Mesa de Cooperantes de Apoyo a la Política Fiscal, la Alianza para la Agenda Básica para un Pequeño País, y diferentes expresiones del movimiento social como las alianzas contra la privatización del agua, el Foro del Agua, entre otros.

- **Apostar a estrategias para al fortalecimiento de nuevas voces y generación de nuevas masas críticas:** Fortalecer expresiones diversas de la sociedad civil, especialmente lideradas por jóvenes, para que desarrollen y difundan mensajes sobre el tema fiscal, construidos desde sus propias perspectivas y recursos creativos, permitió ampliar audiencias y articular más colectivos y núcleos sociales a la discusión del tema fiscal. Las herramientas digitales y las campañas que apelan a sus intereses han sido inversiones estratégicas durante esta fase; por ejemplo la plataforma AltavozES , los medios de comunicación independiente y de corte progresista y plataformas de periodismo de investigación como Gato Encerrado, Laberinto, El Lado Oscuro del Paraíso, y la campaña "Si vos participas, vos decidís"

- **Estrategias de comunicación digital en un contexto de cambio social y generacional:** Las redes sociales y el acceso a información en formato digital son las nuevas herramientas de comunicación y generación de conocimiento, especialmente para la población joven. Cada vez más medios de comunicación y actores sociales organizados y no organizados utilizan redes sociales y plataformas digitales para canalizar sus demandas y propuestas. En este contexto, el desarrollo de estrategias de comunicación digital es una inversión pertinente para las campañas públicas. Sin embargo, el espacio digital es bastante competitivo y para que las estrategias digitales generen mayor impacto, debe considerarse la

asesoría técnica especializada en el manejo y generación de contenidos innovadores, movilizadores y el desarrollo de alianzas con quienes ya trabajan con herramientas digitales.

- **Análisis participativo y continuo de riesgos:** El análisis de riesgos de forma participativa con las organizaciones socias ayuda a tener una visión más integral de los riesgos y de las estrategias para gestionarlos. En el caso de esta campaña se identificaron riesgos relacionados a la vinculación de Oxfam y las organizaciones socias con el gobierno y al estatus de Oxfam como una ONG internacional y posible imputaciones, desde élites y otros grupos de poder, de injerencia en asuntos internos. Para estos y otros riesgos se diseñaron estrategias de gestión y monitoreo del contexto que se revisaron de forma periódica.

BIBLIOGRAFÍA

BOLIVIA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ciudadanía Bolivia, (Comunicación Institucional, e de Octubre del 2018) En #Bolivia se constituye la Plataforma Nacional de #Corresponsabilidad Social y Pública del #Cuidado. Iniciativa de: CIUDADANÍA, Coordinadora de la Mujer, Centro Gregoria Apaza, Oxfam, We Effect, CISTAC, ONU Mujeres, Plataforma de Justicia Fiscal desde Mujeres, diakonia y Suecia. Recuperado de https://twitter.com/CiudadaniaBo/status/1047896302053408769
- Comision Ecónomica para America Latina y El Caribe (CEPAL) , Portal de Inversion Social en América Latina y el Caribe (en línea). CEPAL, 2019 (consulta: 7 de marzo 2019). Dispobible en https://observatoriosocial.cepal.org/inversion/es/indicador
- "Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2017 (LC/PUB.2017/6-P), Santiago, 2017."
- "Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2018 (LC/PUB.2018/4-P), Santiago, 2018."
- Development Financial International (DFI), Oxfam Internacional, The commitment to reducing inequality index, 2018
- Instituto Nacional de Estadisticas de Bolivia. *Banco de Datos, Bases de datos de Encuestas Sociales,* (en línea) INE (Consulta 2 de Marzo del 2019) Recuperado enhttps://www.ine.gob.bo/index.php/banco/base-de-datos-sociales
- Los Tiempos, (13 de Mayo del 2016), Legislativo designa comisión que investigará *Panamá Papers* en Bolivia. Recuperado de https://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20160513/legislativo-designa-comision-que-investigara-panama-papers-bolivia
- Oxfam Internacional, Justicia fiscal para reducir la desigualdad en Latinoamerica y el Caribe, Oxfam GB, Oxford, 2014
- Oxfam Internacional, Presupuestos sensible al género en Bolivia: 20 años de experiencias, Oxfam en Bolivia, La Paz , 2016
- Plataforma de Justicia Fiscal desde las Mujeres, Boletin Cerrando Brechas No. 3 Julio - Septiembre 2018, Oscar Luna/ Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza – CPMGA, La Paz, 2018. Recuperable en http://www.mujeresyjusticiafiscal.org/component/k2/item/171-boletin-cerrando-brechas-n-3
- Sánchez, Tania y Gabriela Murillo, ¿Cuánto de invirtió en género el 2016? Ranking de gobernaciones: inversion en igualdad y equidad de género en Bolivia 2016. Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza - CPMGA /

Observatorio Mujeres y Justicia Fiscal, La Paz, 2016

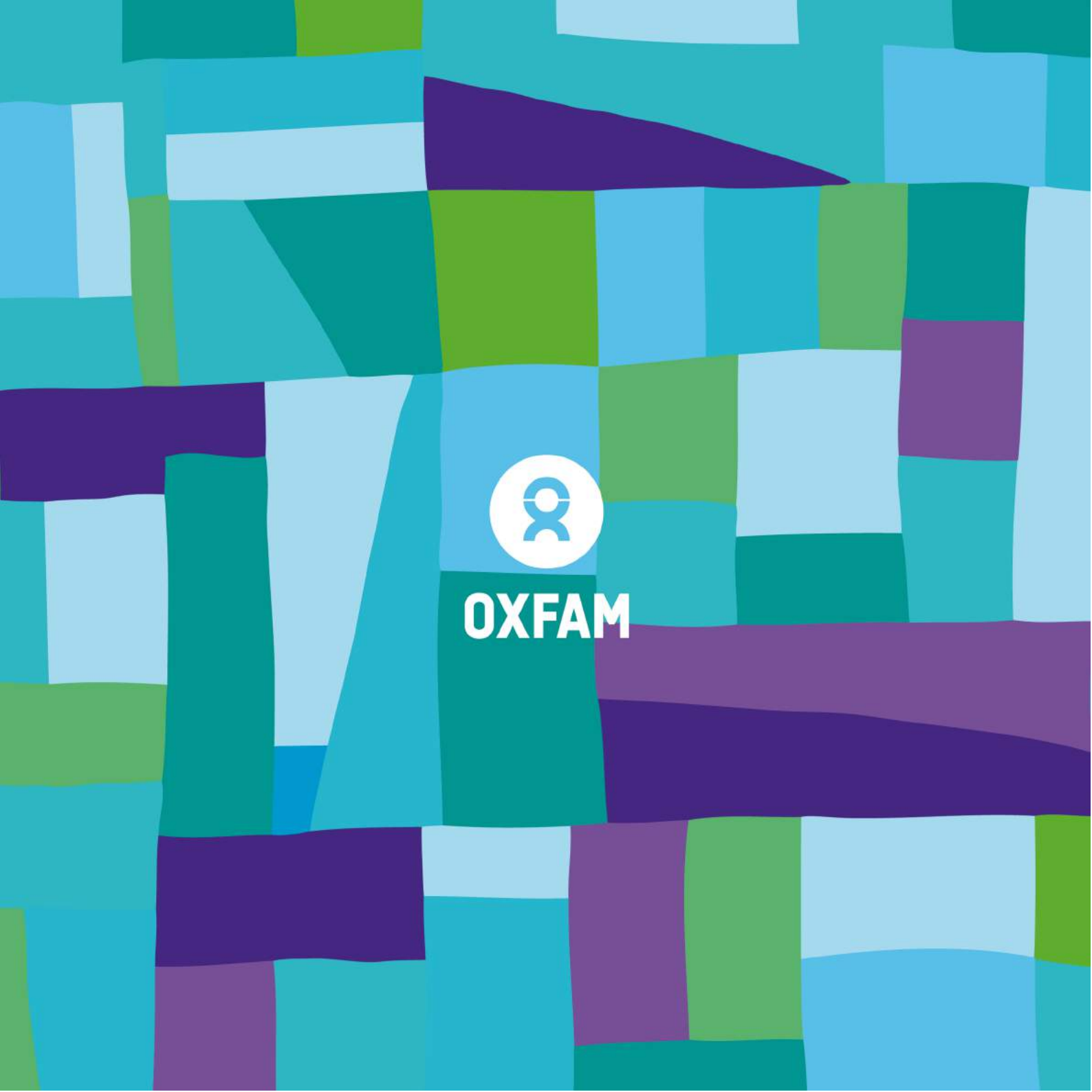
- Vicepresidencia del Estado Plurinacional de Bolivia, (11 de Diciembre de 2017) La ALP aprobó el informe final de la comisión mixta especial que investigó el caso de los Papeles de Panamá. Recuperado de https://www.vicepresidencia.gob.bo/

EL SALVADOR

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AltaVozES, *Desigualdad en América Latina: fichas país por país con los indicadores de desigualdad* (en línea) 2019, (Consulta 25 de junio 2019) Recuperado de https://altavozes.com.sv/2018/11/08/desigualdad-en-america-latina-fichas-pais-por-pais-con-los-indicadores-de-desigualdad/
- Comision Ecónomica para America Latina y El Caribe (CEPAL) , Portal de Inversion Social en América Latina y el Caribe (en línea). CEPAL, 2019 (consulta: 7 de marzo 2019). Dispobible en https://observatoriosocial.cepal.org/inversion/es/indicador
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2017 (LC/PUB.2017/6-P), Santiago, 2017.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2018 (LC/PUB.2018/4-P), Santiago, 2018.
- Development Financial International (DFI), Oxfam Internacional, The commitment to reducing inequality index, 2018
- El Economista (18 de junio del 2018) El Salvador: IVA y Renta siguen siendo los tributos con más peso. Recuperado de https://www.eleconomista.net/economia/El-Salvador-IVA-y-Renta-siguen-siendo-los-tributos-con-mas-peso-20180618-0022.html
- El Faro (26 de marzo de 2018) ¿Ha disminuido la desigualdad en El Salvador? Recuperado de https://elfaro.net/es/201803/ef_academico/21693/%C2%BFHa-disminuido-la-desigualdad-en-El-Salvador.htm
- El Faro (7 de marzo de 2017) Cada año hay menos presupuesto para salvar la educación Recuperado de https://elfaro.net/es/201712/el_salvador/21219/Cada-a%C3%B1o-hay-menos-presupuesto-para-salvar-la-educaci%C3%B3n.htm
- Gobierno de El Salvador , *Portal de Transparencia Fiscal, Ingresos* (en línea) Ministerio de Hacienda, 2019 Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI) (10 de Diciembre de 2018) El Salvador: El Icefi señaló que el proyecto de presupuesto 2019 busca garantizar el servicio de la deuda, pero no el bienestar de su población. Recuperado de http://icefi.org/comunicados/el-salvador-el-icefi-senalo-que-el-proyecto-de-presupuesto-2019-busca-garantizar-el
- Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI) (18 de Julio de 2018) El Salvador: Icefi entrega a partidos políticos una propuesta para alcanzar un acuerdo fiscal justo, transparente e incluyente. Recuperado de http://icefi.org/comunicados/el-salvador-icefi-entrega-partidos-politicos-una-propuesta-para-alcanzar-un-acuerdo

- Ministerio de Hacienda de El Salvador, (10 de Diciembre 2018) *Mesa de Cooperantes dan a conocer resultados del 2018* (en linea) Ministerio de Hacienda, (sin fecha) (Consulta: 5 de Marzo, 2019) Recuperado en http://www7.mh.gob.sv/pmh/es/Novedades/10306-Mesa-Cooperantes-dan-conocer-resultados-2018.html
- Ministerio de Hacienda de El Salvador, *Reformas conducentes a aumentar los ingresos fiscales, Reformas Tributaria en El Salvador,* 2009-2014 (en linea) Ministerio de Hacienda, (sin fecha) (Consulta: 5 de Marzo, 2019) Recuperado en https://www.cepal.org/ofilac/noticias/paginas/9/49309/C%C3%A1ceres.pdf
- Oxfam Internacional, (19 de mayo del 2015) 160 millonarios en El Salvador acumulan riqueza equivalente al 87% de la produccion nacional . Recuperado de https://www.oxfam.org/es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2015-05-19/160-millonarios-en-el-salvador-acumulan-riqueza
- Oxfam Internacional, Justicia fiscal para reducir la desigualdad en Latinoamerica y el Caribe, Oxfam GB, Oxford, 2014
- PNUD (2014). La pobreza en El Salvador. Desde la mirada de sus protagonistas. San Salvador.
- Tejerina, Luis. 20 años de reducción de pobreza y desigualdad en El Salvador / Luis Tejerina, Laucel Muñoz. (Nota técnica del BID ; 736), 2014


OXFAM