

**PLAN ESTRATÉGICO CUATRIENAL
DE PEN INTERNATIONAL
2015-2018**

Al ser la voz global de los escritores, PEN International promueve la libertad de expresión y la literatura, celebra los idiomas y la diversidad lingüística, y fomenta el respeto y la tolerancia a través del diálogo transcultural, la educación, los intercambios literarios, y la traducción.

-Declaración de principios de PEN International

RESUMEN EJECUTIVO

PEN International es una red global de escritores que se adhieren a la carta fundacional de PEN y que están afiliados a 149 centros federados en más de 100 países. Dichos centros representan los valores de PEN y llevan a cabo programas y actividades que promueven e impulsan tales valores en todos los rincones del planeta. Asimismo, los centros PEN llevan a cabo programas y actividades que promueven la misión de PEN a través de redes regionales y de los cuatro comités permanentes de PEN International: el Comité de Escritores en Prisión, el Comité de Traducción y Derechos Lingüísticos, el Comité de Escritores por la Paz, y el Comité de Mujeres Escritoras.

PEN International está gobernado por la asamblea general de sus centros miembros y se guía por su junta directiva y por sus oficiales electos. La junta directiva y los oficiales electos representan a los miembros de PEN a nivel global, y como parte de su labor definen políticas y establecen las prioridades de cada programa en nombre de la organización, promueven a PEN y sus posturas ante el mundo y ante sus fundadores y simpatizantes, y supervisan la gestión y la administración de la organización.

El trabajo de PEN International está coordinado y respaldado por el Secretariado Internacional de PEN, que lleva la delantera y facilita aspectos clave de los programas de PEN y administra los recursos financieros de la organización. El personal del Secretariado implementa programas que se llevan a cabo a nivel organizacional, apoya a los centros en el desarrollo y la coordinación de programas y actividades locales, y magnifica la voz de la comunidad PEN a nivel internacional. La fortaleza del Secretariado refleja la fuerza de la comunidad PEN en su totalidad al hacerse valer de la diversidad, vitalidad, y dinamismo de la comunidad global PEN y al guiarse por su jefatura electa. Al hacer esto, el Secretariado se coloca al servicio de tal comunidad y hace posible que ésta siga prosperando y creciendo.

Este plan estratégico formaliza las prioridades establecidas por los oficiales electos y la junta directiva de PEN, las cuales han sido elaboradas en consulta con los comités permanentes y con el personal del Secretariado. El plan provee un modelo de trabajo para el desarrollo del Secretariado

durante el periodo 2015-2018.

El plan estratégico se basa en el anterior plan trienal de PEN, el cual incrementó de forma significativa la voz de PEN al apoyar las campañas, los proyectos, y el fomento de capacidades de cada centro. El plan proveyó apoyo a los comités permanentes y ayudó a coordinar la participación y las actividades de abogacía de PEN en foros culturales e intergubernamentales a nivel internacional. Este plan proporciona un marco de referencia para el fortalecimiento y la expansión de éxitos pasados, a la vez que establece objetivos nuevos y realistas y define metas alcanzables, resultados, y los métodos necesarios para el monitoreo y la evaluación del éxito del plan.

Los tres objetivos principales de PEN International para los próximos cuatro años son:

1. Incrementar el impacto y el alcance del trabajo de abogacía de PEN y otros programas que promueven la libertad de expresión, la diversidad literaria y lingüística, y el respeto mutuo y la tolerancia a través de las fronteras.
2. Desarrollar centros PEN que sean sólidos, diversos y sostenibles y que tengan influencia sobre la sociedad civil, llevando adelante la misión de PEN a nivel local, nacional, regional, e internacional.
3. Fortalecer la capacidad de PEN International de facilitar, apoyar, y promover el trabajo de PEN a nivel global durante del año centenario de la organización.

Estos objetivos se alcanzarán en dos fases: una fase de consolidación y planeación de crecimiento de un año, que incluirá el fomento de capacidades para el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje a nivel organizacional; y una segunda fase de tres años cuyo objetivo será la coordinación del desarrollo de capacidades y la expansión de varios programas. El plan traerá cambios cuantificables en el fomento de la libertad de expresión, la diversidad literaria y lingüística, el respeto mutuo y la tolerancia a través de las fronteras, y resultará en mejoras tangibles en el proceso que está equipando a PEN International y sus centros para que proyecten los valores de la organización y desempeñen programas que promuevan sociedades civiles sólidas, diversas, y creativas a largo plazo.

El periodo de cuatro años cubierto por este plan llega en un momento único para PEN. Durante la pasada década, PEN ha modernizado y democratizado sus estructuras gubernamentales, ha extendido su presencia sobre el terreno en cada continente, ha ampliado su activismo a nivel nacional, regional, e internacional, y ha conseguido nuevas fuentes de apoyo para el avance de sus valores y programas. Entre 2012 y 2014 se recibieron fondos significativos de la Agencia Sueca Internacional de Desarrollo (ASID) y de otros organismos fundadores, como los Círculos de Editores y escritores de PEN, UNESCO, la Organización Internacional de la Francofonía, y el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia. Estos fondos han respaldado el proceso de desarrollo de capacidades que permite el crecimiento de la red de centros PEN en el Sur Global para que éstos creen y desempeñen proyectos que interpretan y promueven la misión de PEN en un contexto local. Asimismo, los fondos ayudan a crear programas y estructuras gubernamentales y financieras más sólidas en el Secretariado Internacional a fin de que el mismo pueda atender mejor la red global de PEN. Nuestro objetivo general para el plan que cubre el periodo 2015-2018 es llegar a una implementación total del desarrollo de nuestras capacidades y programar el proceso de desarrollo que permitirá a PEN y a sus miembros y centros sostener su crecimiento y promover su misión durante el centenario de la organización.

CÓMO LLEGAMOS A LA COYUNTURA ACTUAL

Tras 93 años de existencia, PEN International desea consolidar el trabajo realizado durante casi un siglo en la defensa de escritores que se encuentran bajo amenaza, fomentar la riqueza de diversas tradiciones lingüísticas y literarias, y promover respeto y entendimiento mutuo a través del libre intercambio de literatura e ideas alrededor del mundo. PEN pretende fortalecer y ampliar el alcance de este trabajo y desarrollar nuevas herramientas y capacidades que sostengan el trabajo de PEN para que la organización desempeñe su misión imprescindible a largo plazo.

PEN fue fundado y ha crecido alrededor de un conjunto de valores compartidos con escritores de todo el mundo: el reconocimiento de que toda persona tiene derecho a la libertad de expresión y de que el ejercicio de tal derecho es un elemento fundamental de la experiencia humana; que el lenguaje es un medio indispensable para el ejercicio de tal derecho; y que la diversidad lingüística es una parte vital de la riqueza de cada experiencia expresiva. Al ser el producto del impulso humano universal de contar historias y de entender otras experiencias, la literatura es una celebración continua de ese derecho, una parte esencial de cada cultura, y un tesoro compartido entre todas las culturas. El libre intercambio de literaturas, de ideas, o de información a través de las culturas y de las fronteras es fundamental para el reconocimiento mutuo y para el entendimiento transcultural.

A fin de apoyar estos valores, PEN ha desarrollado y desempeñado programas y campañas que han:

- Liberado a escritores y periodistas encarcelados a causa de sus escritos.
- Ayudado a que escritores en peligro que se enfrentan a persecución lleguen a un lugar seguro.
- Proporcionado una plataforma para escritoras y abogado en favor de la igualdad de oportunidades para escritores de minorías o de comunidades literarias marginadas.
- Promovido la alfabetización, la escritura creativa, y la educación en la lengua materna.
- Abierto diálogos en zonas de conflicto.
- Derribado barreras contra el intercambio de información e incrementado la circulación de literatura traducida.
- Celebrado la excelencia literaria y periodística a través de las culturas.

El éxito de este trabajo ha sido mayormente posible gracias la estructura singular de PEN. Los miembros globales de PEN pertenecen a una red internacional de centros PEN que se encuentra en constante expansión, y los programas de PEN se conciben y desarrollan a través de una combinación de iniciativas locales, colaboración entre centros, y coordinación internacional por medio del Secretariado Internacional de PEN en Londres. Nuestra fortaleza reside tanto en nuestra diversidad -no solamente geográfica y cultural, sino con respecto a estructuras, recursos, y planteamientos de cada centro- como en nuestro compromiso compartido con la misión y los valores de PEN. Nuestra estructura organizacional encarna el hecho de que estos valores son al mismo tiempo universales y locales, de la misma manera en la que la narración de historias es simultáneamente universal y vitalmente local.

Como organización, PEN nació como consecuencia de la agitación causada por la Primera Guerra Mundial, cuando pasiones nacionalistas alimentaron divisiones y violencia. PEN encontró su razón de ser durante la Segunda Guerra Mundial, cuando los libros se quemaban en las hogueras y los escritores se convertían en blancos y se les forzaba a exiliarse. PEN alcanzó la mayoría de edad durante la Guerra Fría, cuando muchos escritores fueron encarcelados, silenciados, o llevados a la clandestinidad. Esas experiencias siguen siendo una parte fundamental de los programas de PEN, por ejemplo cuando escritores en Ucrania o Rusia establecen diálogos públicos y llevan a cabo acciones locales para mitigar el conflicto en la región; cuando el Secretariado de PEN ayuda a periodistas sirios, mexicanos, o de Sri Lanka a llegar a puerto seguro para que puedan continuar con sus vidas y su trabajo, o cuando los centros PEN unen fuerzas para hacer campaña en favor de los muchos escritores que actualmente están encarcelados en China.

Al mismo tiempo, estamos presenciando y trabajando para afrontar muchos desafíos que aparecieron en el periodo posterior a la Guerra Fría. Estos incluyen el auge de actores no-estatales que pretenden limitar la libertad de expresión o imponer ortodoxias culturales; estados con sistemas de monitoreo cada vez más sofisticados que afectan a sus ciudadanos y censuran la libre expresión; economías y políticas globalizadas que amenazan lenguas locales y tradiciones culturales, democracias de escaso talante liberal y nuevas formas de autoritarismo que desafían modelos democráticos liberales; y la división persistente y creciente entre quienes tienen medios para contar sus historias y quienes no los tienen. Estas son solamente algunas de las fuerzas que infringen el derecho de las personas a expresarse libremente en el idioma de su elección. Existe otro desafío aún más grande y de mayor alcance: la pérdida de impulso del movimiento de derechos humanos al enfrentarse a nuevas formas de autoritarismo que reciben apoyo popular, y al enfrentarse a la impunidad, y a la violación de derechos que se ha hecho presente incluso en países que durante mucho tiempo defendieron derechos y libertades básicas.

Estos nuevos desafíos tienen lugar en el contexto de la aparición de las tecnologías digitales. Para PEN es imposible sobrevalorar el impacto potencial de estas tecnologías: las comunicaciones digitales globales podrían literalmente ofrecer a cada persona del planeta un medio para ejercer sus derechos, tal y como se garantiza en el Artículo 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, donde se establece el derecho a investigar y recibir informaciones y difundirlas sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión. Gracias a estas herramientas, cada vez más personas tenemos la capacidad de compartir información e ideas y de contar nuestras historias, y cada vez más personas somos, simple y llanamente, escritores. En ese sentido, la cantidad de posibles beneficiarios del trabajo de PEN está creciendo exponencialmente, y el objetivo de PEN de conseguir que toda persona pueda participar en actividades y tradiciones literarias locales y participar en un verdadero intercambio global de literatura e ideas parece estar al alcance.

Sin embargo, estas tecnologías tienen un precio. El que un número creciente de personas ejerza su derecho a escribir significa que más personas están llamando la atención de aquellos que quisieran restringir o negar la práctica de tal derecho, y de esta forma crece el círculo de aquellos que puedan llegar a necesitar el trabajo de abogacía de PEN. Las tecnologías digitales pueden constituir un peligro en sí mismas. Lo que a primera vista pudieran parecer nuevos canales de comunicación son también nuevas herramientas de vigilancia que le dan a los gobiernos, a actores no-gubernamentales, y a entidades comerciales habilidades sin precedente para inmiscuirse y monitorear nuestras vidas

privadas y creativas. Mientras, una creciente cantidad de información e ideas se mueve a través de fronteras geopolíticas y culturales, y esto puede crear resistencia a tales intercambios y una mayor cantidad de conflictos cuando tradiciones chocan entre sí. La tendencia de las comunicaciones globalizadas a favorecer a idiomas y culturas mayoritarios intensifica la inquietud inherente en tales intercambios y contribuye a las ya extremas presiones puestas sobre idiomas y culturas minoritarias.

Este es el contexto en el que PEN se aproxima al final de su primer siglo de existencia. Es un contexto que como nunca antes requiere la presencia de PEN, una organización que defiende la libertad de expresión, celebra la diversidad lingüística y cultural, y fomenta la tolerancia y el entendimiento mutuo a través de la literatura, el diálogo transcultural, y la traducción.

Por supuesto, PEN no está solo en su labor. Durante las pasadas décadas, PEN ha trabajado (y a menudo se ha asociado) con una amplia gama de organizaciones de derechos humanos, libertad de expresión, literarias, y culturales para efectuar cambios en asuntos de interés común. Algunos ejemplos recientes incluyen la colaboración en varias campañas de libre expresión con Artículo 19, Index on Censorship, el Comité para la Protección de los Periodistas, e IFEX; el trabajo conjunto con la Red Internacional de Ciudades Refugio (ICORN) a fin de encontrar un lugar seguro para escritores y periodistas que se enfrentan a amenazas inminentes; y la colaboración con UNESCO para promover la diversidad lingüística y la publicación de escritos en lenguajes minoritarios.

Pero PEN sigue siendo singular y a veces singularmente efectivo al ser una voz que promueve los derechos humanos y los valores de la sociedad civil. Esto se debe tanto a quién somos como a la forma en la que hablamos. Somos escritores y formadores de opinión de todos los rincones del planeta, provenimos de varias tradiciones culturales y lingüísticas, y estamos unidos por una experiencia en común: la literatura. Como tales, representamos la verdad que reside en la idea de que la creatividad y la auto-expresión son valores tanto locales como universales. Cuando actuamos de forma colectiva, lo hacemos desde la solidaridad personal y con un sentido individual. Cuando hablamos a través de las fronteras, culturas, y divisiones políticas, lo hacemos con el sentido de reconocimiento y respeto mutuo que provienen de la creación y del intercambio de literatura e ideas: una experiencia en común que los miembros fundadores de PEN comprendieron como potencialmente transformativa para individuos, comunidades, y naciones.

De hecho, el reciente crecimiento de PEN pone de manifiesto cuán relevante es su misión y el valor continuo de su trabajo. Durante los pasados cinco años, y gracias al apoyo de fundadores institucionales claves y de una red creciente de editores y de escritores, los nuevos y revitalizados centros PEN han creado e implementado proyectos que encarnan nuestros valores y promueven su misión principal a nivel local en Africa, Asia, y América Latina. Muchos de esos proyectos (incluyendo iniciativas escolares y proyectos educativos comunitarios) se han enfocado en inculcar tales valores en las nuevas generaciones de escritores y lectores, estimulando la creatividad y el pensamiento crítico de los que la sociedad civil depende. Al mismo tiempo, el mundo de PEN en conjunto ha alzado su voz colectiva para contrarrestar los esfuerzos por prohibir la difamación criminal y religiosa y por incrementar los poderes de vigilancia gubernamental, dos de las amenazas estructurales más serias contra la libertad de expresión. El Secretariado de PEN ha mejorado significativamente su capacidad de apoyar tanto las actividades de centros locales a como las de nivel internacional.

Con este plan estratégico, nuestro objetivo es establecer un curso de acción de cuatro años que

fomente el crecimiento de nuestros programas y el desarrollo de capacidades a nivel local e internacional. Este plan pretende rendir homenaje a la historia de PEN, mantener el impulso del que actualmente disfrutamos, y desarrollar gobernanza organizacional, recaudación de fondos, y estructuras financieras que respalden el trabajo de PEN mientras la organización se aproxima a sus primeros 100 años de historia, asegurando el éxito y la sostenibilidad de dicho trabajo bien entrados en el segundo siglo de la organización.

NUESTRO PUNTO DE PARTIDA

A medida que nos acercamos al final del periodo trienal de crecimiento, y mientras nos enfocamos en los próximos cuatro años, hemos identificado las siguientes **fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas**.

Fortalezas:

- PEN goza de prestigio como la única organización internacional de escritores.
- Una membresía diversa, en expansión, e influyente, que atrae a escritores emergentes y es capaz de involucrar a un número creciente de voces ya establecidas y prominentes.
- Una auténtica constelación global de centros que respaldan la misión de PEN y una cantidad creciente de centros que desarrollan y llevan a cabo actividades locales e iniciativas en apoyo esa misión.
- Una identidad organizacional cimentada en experiencia humanas universales como la narración de historias y la creatividad.
- Un conjunto de valores organizacionales fundamentales (como la libertad de expresión, la diversidad lingüística y cultural, y el respeto mutuo entre culturas) que son esenciales y necesarios en un mundo cada vez más interconectado y a la vez fragmentado.
- Una riqueza histórica organizacional que incluye una reconocida y exitosa trayectoria en la protección y defensa de escritores bajo riesgo.
- Una sólida reputación como organismo defensor de escritores bajo riesgo ante las Naciones Unidas y otras organizaciones intergubernamentales, así como entre organizaciones de carácter similar.
- Visibilidad y liderazgo intelectual en el ámbito de la libertad de expresión y en áreas como la traducción y los derechos lingüísticos.
- Una identidad organizacional polifacética que permite que los centros de PEN funcionen en una amplia variedad de escenarios políticos y culturales.
- Una fuerte tradición en la creación de proyectos y programas creados en base al modelo *öground-upö* (de abajo arriba) e impulsados por los centros PEN.
- Un programa central establecido y personal experimentado y dedicado a la protección y defensa de escritores bajo riesgo.
- La colaboración efectiva con la Red Internacional de Ciudades Refugio (ICORN) y el Fondo de Emergencia de PEN, la cual facilita los esfuerzos de PEN en favor de escritores que se

encuentran en peligro inminente.

- Personal cualificado, energético, y creativo, dedicado a la investigación, el desarrollo de políticas, las campañas y el trabajo de abogacía, la promoción literaria, y al desarrollo y soporte de los centros en una multitud de áreas y programas, así como un nuevo equipo directivo marcado por el dinamismo y el liderazgo visionario.

Oportunidades:

- La existencia de oportunidades sin parangón para que mujeres, hombres, y niños de todo el mundo se conviertan en lectores, escritores, y para que tengan acceso, produzcan, y diseminen literatura e información.
- La constante mejora de los medios existentes para conectar con e involucrar a la membresía global de PEN y su red de centros.
- Una nueva o revitalizada identidad organizacional en varios países, especialmente en África, Asia, y América Latina, y la expansión del alcance de las actividades de PEN sobre el terreno en todas las regiones.
- El creciente número de exitosos festivales internacionales de literatura, y de eventos y programas que promueven la traducción, los idiomas, y los intercambios culturales.
- Nuevos medios para preservar y darle voz a idiomas, literaturas, y tradiciones culturales minoritarias.
- El creciente interés y el apoyo a la protección los defensores de los derechos humanos, incluyendo a escritores y periodistas bajo riesgo.
- La dedicación del equipo directivo y del resto del personal al trabajo colaborativo interprogramático.
- El creciente y fuerte apoyo recibido a través de donaciones, incluyendo la sustancial aportación de fondos que es fundamental para el desarrollo de capacidades.
- El respaldo sólido y continuado de la comunidad de editores a través del Círculo de Editores y la contribución de escritores individuales a los Círculos de Escritores, Lectores, y de un nuevo círculo que próximamente entrará en funcionamiento y que atraerá a profesionales de la industria cinematográfica.
- La inminente celebración del centenario de PEN en 2021. Esta será una oportunidad única para llevar a cabo actividades recaudación de fondos y de planificación financiera a largo plazo.

Debilidades:

- La falta de diversidad en cuanto a miembros y estructuras de liderazgo se refiere en ciertos centros PEN y dentro de PEN como organización, así como la necesidad de incrementar la participación de mujeres escritoras, escritores jóvenes, y escritores procedentes de comunidades minoritarias en centros PEN y a nivel organizacional.
- Una estrategia insuficientemente desarrollada en asuntos de reclutamiento, involucramiento,

capacitación, y desarrollo de liderazgo en el conjunto de la organización.

- Acceso inconsistente a los programas, actividades, e iniciativas de PEN para miembros que se encuentran en lugares remotos.
 - Una amplia variabilidad en las capacidades de cada centro con respecto a la participación en actividades e iniciativas y el desarrollo de proyectos locales.
 - Opiniones divergentes dentro de la red de centros autónomos de PEN con respecto a posturas organizacionales y prioridades.
 - Sistemas de comunicación interna inadecuados y poco seguros (por ejemplo entre el Secretariado y los centros, entre los centros y el Secretariado, y de centro a centro).
 - El insuficiente desarrollo de los sistemas que promocionan y facilitan el debate interno y la creación de consenso en asuntos organizacionales.
 - El insuficiente desarrollo de los sistemas de comunicación externos dedicados a la promoción pública del trabajo de PEN y a la obtención de apoyo para trabajos de abogacía y campañas a nivel local e internacional.
 - Insuficientes recursos para financiar las misiones y viajes de los oficiales electos, la junta directiva, y otros miembros del personal.
 - La sobrecarga de trabajo y los escasos recursos que afectan al personal de comunicaciones, abogacía, y de otros programas.
 - La bifurcación histórica y estructural entre el trabajo en favor de la libre expresión y otras prioridades y actividades.
 - La falta de actualización de los sistemas usados para la recopilación, el almacenamiento, y el acceso a investigaciones e información relacionadas con la libre expresión y los derechos lingüísticos.
 - La falta de actualización de los sistemas usados para documentar y compartir información sobre las actividades de PEN a nivel local y regional.
 - La falta de recursos evidente en los sistemas de gestión financiera.
 - El entendimiento cambiante de las responsabilidades y el papel que deben jugar la junta directiva y los oficiales electos, y la estrategia poco desarrollada de los sistemas de capacitación de los mismos.
 - Sistemas inadecuados para el monitoreo, la documentación, y la evaluación de la eficiencia de los programas y los sistemas de gestión.

Amenazas:

- La violencia creciente contra escritores, periodistas, y defensores de los derechos humanos en varios países y regiones, la cual supone una amenaza directa a muchos miembros de PEN y una amenaza constante y creciente para ciertos sectores que pudieran beneficiarse del trabajo de PEN.

- La creciente insensibilidad demostrada por gobiernos y actores no gubernamentales respecto a los métodos tradicionales de abogacía.
- La pérdida acelerada de idiomas y tradiciones lingüísticas y literarias y la falta de protección oficial para muchos lenguajes y tradiciones lingüísticas.
- Ciertas tendencias localizadas, posiblemente en respuesta a la globalización y a las comunicaciones globalizadas, y amenazas a sistemas y tradiciones locales, la intolerancia y el rechazo hacia intercambios transculturales y hacia la articulación de derechos y valores universales.
- La existencia de climas políticos, regulatorios, o culturales que son hostiles o que suponen una amenaza para los centros PEN en ciertos países.
- El creciente número de ONGs enfocadas en los derechos humanos y literarios, que compiten para atraer miembros y fondos.
- El desarrollo dispar dentro de PEN, que podría marginalizar a algunas posibles beneficiarios de nuestro trabajo.
- Recursos inadecuados a nivel del Secretariado y de los centros en lo que se refiere al desarrollo de programas y actividades exitosas.
- La dificultad en la integración y coordinación de la programación multifacética de PEN.

HACIA DONDE NOS DIRIGIMOS: EL PLAN ESTRATÉGICO 2015 – 2018

El marco de referencia

Este plan estratégico pretende aprovechar nuestras fortalezas, abordar nuestras debilidades, maximizar las oportunidades, y minimizar las amenazas. Durante el desarrollo de este plan, nos hemos guiado por los siguientes principios básicos:

- Nuestra fortaleza reside en nuestros miembros, y nuestros centros son la base de nuestro potencial. Gracias a su diversidad y compromiso compartido con los valores de PEN, nuestros miembros y centros personifican el hecho de que estos valores son tanto locales como universales.
- La literatura es uno de los mayores logros en cuanto a la libertad de expresión se refiere, y por tanto debe ser protegida y celebrada en todas sus formas. Asimismo, la literature debe ser compartida, tanto en las lenguas de origen como a través de la traducción. El intercambio de literaturas, historias, e ideas es un medio esencial para el fomento de la tolerancia, la paz, y el respeto y el entendimiento mutuos, así como para el respaldo y la expansión de otros proyectos y valores de PEN.
- La producción, distribución, y disfrute de la literatura deben estar disponibles para toda persona, de la misma manera en que el espíritu creativo reside en todos nosotros. Estamos especialmente comprometidos a asegurar que el principio de acceso igualitario se extienda a mujeres y a miembros de grupos o lenguajes minoritarios, quienes tradicionalmente se han enfrentado a obstáculos para su participación en la cultura literaria. Nuestro compromiso con este principio se extiende a las estructuras y programas de PEN.

- Nuestros programas son mejores y más efectivos cuando involucran a nuestros miembros y centros en cada etapa de su diseño, desarrollo, y puesta en práctica. Nuestros mejores proyectos son aquellos que interpretan la misión y los valores principales de PEN de forma local para abordar cuestiones nacionales y para aprovechar cualquier oportunidad de involucrar a gobiernos y comunidades. Nuestros campañas de abogacía más efectivas son aquellas que unen al mundo de PEN en toda su diversidad y que articulan y fomentan valores universales a nivel local y global.
- El Secretariado de PEN juega un papel crucial en el respaldo y la promoción de las actividades de los centros PEN, al prestar ayuda para el desarrollo y la puesta en práctica de los proyectos de tales centros, al facilitar el trabajo de las redes regionales de PEN y de sus cuatro comités permanentes, y al coordinar las actividades internacionales de abogacía y los programas colaborativos.
- Además, el Secretariado es un eje desde el cual se articulan las actividades de tres programas principales: la defensa de los escritores bajo riesgo y la protección de la libertad de expresión; la salvaguardia y la promoción de la diversidad lingüística; y el desarrollo de la capacidad de los centros PEN para que participen y tomen la delantera en proyectos y actividades. Nos comprometemos a incrementar el alcance y el impacto de estas actividades principales.
- Para desempeñar su trabajo, el Secretariado debe contar con personal que tenga una gran capacidad de trabajar de forma transparente y colaborativamente en varios programas desde la oficina de Londres, y que estén dispuestos a colaborar estrechamente con los centros alrededor del mundo. Además, el Secretariado sirve como la central de comunicaciones del mundo de PEN, y como tal debe mantener sistemas de comunicación internos y externos que sean seguros y efectivos.
- A fin de asegurar la eficiencia y sostenibilidad del trabajo de PEN, el Secretariado debe implementar sistemas financieros y operaciones transparentes, procesos de monitoreo y evaluación de programas que sean fiables, y estructuras de recaudación de fondos y de planeación que miren al futuro de forma continua.

Alcance del Plan

Aunque PEN representa un conjunto de valores reconocidos globalmente, nuestra identidad está definida por lo que hacemos, y por las actividades e iniciativas que la comunidad PEN lleva a cabo a nivel local, regional, e internacional. Nuestro éxito se mide al grado en el que somos capaces de propiciar cambios positivos que materializan y representan nuestros valores.

Los programas de PEN existen para representar y llevar adelante objetivos específicos, para lograr cambios específicos, y para alcanzar metas específicas. En todo el mundo, la comunidad PEN está volcada en un conjunto de programas que promueven nuestra misión a nivel de cada centro y mediante las redes regionales de PEN y los cuatro comités permanentes. El Secretariado desempeña un papel cada vez mayor apoyando, facilitando, y dando publicidad a este trabajo, así como en la coordinación de programas organizacionales en áreas clave. Durante el periodo cubierto por este plan estratégico, el Secretariado se enfocará en tres áreas programáticas clave. Estas áreas son:

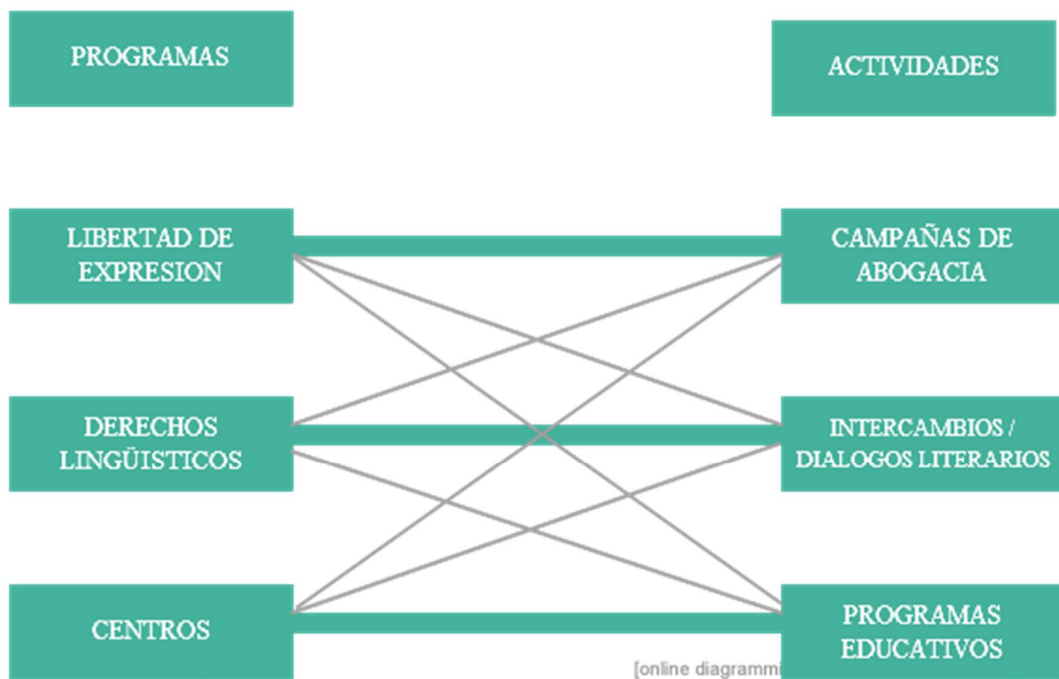
- El desarrollo de los centros: al desarrollar su capacidad para participar, llevar adelante, y liderar los programas de PEN y para desempeñar actividades e iniciativas.
- La libertad de expresión: al defender a escritores bajo riesgo y proteger la libertad de expresión en varios ámbitos, incluyendo la abolición del delito de difamación, la protección de los derechos digitales, y al poner fin a la impunidad por crímenes cometidos contra escritores y periodistas.
- Los derechos lingüísticos: al preservar y fomentar la diversidad lingüística y literaria.

En todo el mundo, los miembros, centros, y redes PEN llevan a cabo **actividades e iniciativas** de forma constante, las cuales promueven los principios y las posturas de PEN. De forma general, estas actividades pueden clasificarse en tres categorías:

- Campañas de abogacía que abordan problemáticas y políticas específicas
- Intercambios literarios, diálogos transculturales, y actividades de traducción
- Programas educativos y para la juventud

A menudo, estas iniciativas y actividades trascienden varias áreas programáticas de PEN, representan múltiples valores organizacionales, y fomentan varios objetivos internos y externos de PEN de forma simultánea. Por ejemplo, una campaña de abogacía puede impulsar el cambio de prácticas o políticas específicas que suponen una amenaza contra la libertad de expresión, y al mismo tiempo, puede dinamizar y movilizar a los miembros de PEN y ser un medio para fortalecer a los centros. Un evento patrocinado por PEN en un festival literario internacional puede promover el valor que PEN le da al intercambio de la literatura y de ideas a través de las fronteras y al mismo tiempo puede servir como una plataforma para nuestras apremiantes y específicas metas de abogacía. Un programa educativo organizado por un centro con el objetivo de involucrar a mujeres jóvenes en cuestiones de derechos humanos puede promover el acceso igualitario a la educación y a la cultura, cultivar la creatividad y la libertad de expresión, y cimentar el respeto por valores y derechos humanos fundamentales. De esta forma, estas actividades pueden ser consideradas como herramientas que están disponibles para y son compartidas por todos los programas de PEN.

La relación entre programas y actividades puede ser ilustrada de la siguiente manera:



Este plan estratégico o establecido una hoja de ruta para la impl

ementación de programas, el desarrollo de capacidades, y el desarrollo sostenible del **Secretariado Internacional de PEN** entre 2015 y 2018. Es una estrategia holística que reconoce que estos tres elementos son interdependientes, y que el éxito de cada uno de estos elementos es crucial para el éxito de todos ellos en conjunto.

La **implementación de programas** para el periodo cubierto por este plan estratégico estará principalmente enfocada en las tres áreas principales ya mencionadas: la defensa de escritores bajo riesgo y la protección de la libertad de expresión; la salvaguardia y la promoción de la diversidad lingüística; y el desarrollo de las capacidades de los centros PEN en África, América Latina, y Asia para que participen y lideren proyectos y campañas que resulten en beneficios cuantificables en asuntos de libertad de expresión, diversidad lingüística, y otros objetivos relacionados a nivel local y nacional.

El **desarrollo de capacidades** estará enfocado en fortalecer la capacidad del Secretariado para estar al frente de la abogacía internacional, para desarrollar las habilidades y los recursos de sus miembros a fin de llevar a cabo y expandir los tres programas principales, y para servir como un nexo vital de coordinación, aprendizaje, y comunicaciones para el mundo de PEN en su conjunto.

El desarrollo de capacidades incluirá un enfoque especial en el **fortalecimiento de las operaciones financieras y los esfuerzos de desarrollo** de PEN a fin de garantizar la estabilidad financiera durante el periodo cubierto por el plan. Este enfoque especial también estará dirigido a **desarrollar los marcos de referencia usados por PEN para el monitoreo y el aprendizaje**, y en **construir un marco para la creación de actividades de recaudación de fondos sostenibles** e iniciativas de recaudación especiales durante el centenario de PEN.

Por último, aunque este plan estratégico se enfoca en objetivos relacionados con los tres programas principales que coordina el Secretariado, el plan también reconoce que estas tres áreas de actividad representan la forma principal en la que nuestros centros, miembros, y el público en general se

involucra en estos programas y objetivos. Por lo tanto, el plan incluye objetivos relacionados con las campañas de abogacía, los intercambios y diálogos literarios, y los programas educativos que fomentan las metas de esta área programática. Ya que los programas educativos basados en centros individuales han demostrado ser particularmente efectivos en iniciativas que promueven nuestra misión y como generadores de desarrollo y crecimiento para los centros, el plan incluye un conjunto de metas que pretenden ayudar a desarrollar el potencial de esta área vital y contribuir a la expansión de nuestro trabajo.

El Plan

Al ser la voz global de los escritores, PEN Internacional promueve la libertad de expresión y la literatura, celebra los idiomas y la diversidad lingüística, y fomenta el respeto y la tolerancia a través del diálogo transcultural, la educación, los intercambios literarios, y la traducción.

-Declaración de principios de PEN Internacional

A fin de cumplir más cabalmente con la misión de PEN, los **tres objetivos principales de PEN Internacional para los próximos cuatro años** son:

- 1- Aumentar el impacto y el alcance del trabajo de abogacía de PEN y de otros programas para fomentar la libertad de expresión, la diversidad lingüística y literaria, y el respeto y la tolerancia mutuos a través de las fronteras**
- 2- Desarrollar centros PEN que sean sólidos, diversos, sostenibles, y que tengan influencia sobre los actores de la sociedad civil, llevando adelante la misión de PEN a nivel local, nacional, regional, e internacional**
- 3- Fortalecer la capacidad de PEN Internacional para facilitar, respaldar, y promover el trabajo de PEN a nivel global durante el centenario de PEN**

Estos tres objetivos nacen de y se basan en el significativo aumento de la capacidad de PEN para apoyar y coordinar programas y actividades durante los tres pasados años. Los objetivos incorporan tanto éxitos como lecciones que hemos aprendido durante ese periodo, e incluyen metas claras con respecto al impacto externo y el cambio que se desea implementar, así como un plan para el desarrollo continuado y progresivo de las capacidades a nivel de cada centro y del Secretariado, a fin de incrementar tal impacto y garantizar que la fuerza y la sostenibilidad de la red PEN continúen en el futuro.

Objetivo 1: Aumentar el impacto y el alcance del trabajo de abogacía de PEN y de otros programas para fomentar la libertad de expresión, la diversidad lingüística y literaria, y el respeto y la tolerancia mutuos a través de las fronteras

Sobre qué nos basamos:

Como un líder reconocido en la defensa de escritores encarcelados o bajo riesgo de persecución a causa de su trabajo, durante los tres últimos años PEN Internacional se ha concentrado en aumentar el impacto de sus esfuerzo en favor de la solidaridad y la protección, enfrentándose a amenazas estructurales contra la libertad de expresión, incluyendo el problema presentado por la impunidad respecto al asesinato de escritores y periodistas y la expansión a gran escala de los programas de vigilancia gubernamentales, y encontrando nuevas maneras de darle peso a las voces de la

influyente membresía de PEN en sus esfuerzos y campañas de abogacía. Con la aparición de nuevos y revitalizados centros PEN en países donde existe una clara y urgente preocupación por asuntos de libertad de expresión, PEN International se ha enfocado en poner en primer plano las inquietudes y voces de dichos centros y de sus miembros dentro de los esfuerzos de abogacía llevados a cabo por la organización. Asimismo, PEN se ha aliado con sus centros y con organizaciones hermanas dedicadas a la libertad de expresión a fin de preparar y presentar ante las Naciones Unidas su trabajo respecto a las amenazas contra escritores individuales y contra la libertad de expresión en sí. PEN también ha colaborado con redes de centros (nuevos y ya establecidos) para producir informes temáticos, como *Honduras: Periodismo a la Sombra de la Impunidad* (presentado este año), y para crear e implementar iniciativas de abogacía como la campaña *Escribe contra la Impunidad*, llevada a cabo en 2012.

Durante la pasada década, PEN se ha convertido en un líder global en la definición y la articulación de los derechos lingüísticos, y durante los tres últimos años PEN International ha intensificado sus esfuerzos por traducir ideales en acciones concretas y por promover políticas que fomenten y defiendan la diversidad lingüística alrededor del mundo. En el centro de esos esfuerzos se encuentra el Manifiesto de Girona sobre los Derechos Lingüísticos, creado por el Comité de Traducción y de Derechos Lingüísticos de PEN en 2012 y adoptado por la membresía de PEN en 2013 como una declaración de propósitos básica y como una postura oficial para el avance de la organización. A fin de fomentar esos objetivos, PEN International ha comenzado a apoyar programas educativos en centros individuales que se enfocan en la educación en el idioma materno en África y Asia, y ha trabajado con los centros para promover la diversidad cultural y los derechos lingüísticos a nivel regional e internacional. Dichos esfuerzos incluyen la iniciativa creada por PEN y fundada por la UNESCO para apoyar un proyecto de investigación y abogacía sobre los lenguajes minoritarios, que fue publicado en 6 países en colaboración con los centros PEN de Haití, Kenia, Nigeria, y Serbia.

Como ya hemos mencionado, las tres áreas principales de actividad que respaldan y promueven la misión de PEN son: las campañas de abogacía, los diálogos e intercambios transculturales, y los programas educativos. Gracias al apoyo de ASID y a los fondos de contrapartida provenientes de Clifford Chance y UNESCO, dos de las tres áreas se han fortalecido significativamente durante los tres últimos años.

Entre 2012 y 2014, veintiún centros PEN desarrollaron y entregaron 34 programas educativos cuyo foco principal fueron los jóvenes, y en 2013 la Dirección de PEN International reconoció formalmente la educación y la juventud como prioridades estratégicas de PEN. Estos programas educativos se basaron en modelos desarrollados por los centros de PEN en Sierra Leona y en otros países africanos. Estos modelos fueron adaptados a las necesidades locales de varios países, desde el sudeste asiático a los Balcanes. Dichas iniciativas han complementado las estructuras educativas existentes, y también han creado nuevos modelos para la creación de programas educativos no-tradicionales que benefician a las comunidades. Tal es el caso del programa cuyo foco son los niños sirios refugiados en el Líbano. Estos programas han integrado y llevado adelante los valores de PEN, incluyendo la libertad de expresión, los derechos lingüísticos, el acceso igualitario a la cultura creativa y literaria para mujeres, minorías, y comunidades marginadas, y el respeto y la tolerancia mutuos.

El desarrollo del respeto y la tolerancia mutuos a través de las fronteras también ha sido una parte central del crecimiento de los programas literarios de PEN. Durante los últimos tres años, el Secretariado de PEN ha colaborado con el Festival de Hay-on-Wye, la Feria del Libro de Guadalajara, la Feria del Libro de Frankfurt, la No Ficción de Moscú y otros eventos literarios internacionales de gran prestigio, a fin de entablar diálogos transculturales que fortalezcan y promuevan los valores clave de PEN. En conformidad con las conclusiones del informe de PEN *¿Ser Traducido O No Serö*, publicado en 2007, el Secretariado y varios centros PEN han fomentado de manera exitosa una circulación de literatura traducida más libre y equitativa, incluyendo cada vez más voces en el diálogo cultural global. Al hacerse eco del propósito original de PEN durante el periodo posterior a la guerra, y al reflejar el propósito del Comité de Escritores para la Paz durante el conflicto de los Balcanes, el comité y PEN International han colaborado con los centros PEN en Rusia y Ucrania para implementar una serie de diálogos cuyo objetivo es reducir la tensiones existentes y crear respeto mutuo en una región cada vez más marcada por el conflicto. Escritores de todas las tradiciones culturales se han reunido para expresar su desaprobación contra políticas que promueven la intolerancia y que silencian a voces alternativas. El Manifiesto de Bled, desarrollado por el Comité de Escritores para la Paz y adoptado por el Congreso Anual de PEN en 2013, proporciona una nueva plataforma para el trabajo de PEN en favor de la tolerancia.

El resultado ha sido una apreciación creciente en toda la organización por cómo la literatura, la traducción, y el diálogo transcultural pueden conjuntarse para derribar barreras culturales y para fomentar el entendimiento mutuo, y por cómo estos elementos dependen de y llevan adelante otros valores clave de PEN, incluyendo la libertad de expresión, la paz, y el derecho de toda persona a crear y a participar en la cultura literaria local y global.

Definiendo éxitos futuros:

Durante los próximos cuatro años, PEN International refinará su trabajo de abogacía para conseguir beneficios específicos en estas áreas cruciales para nuestra misión. Al final de este periodo, seremos capaces de demostrar cuatro resultados claros:

1.1 Los escritores encarcelados y otros escritores en riesgo habrán recibido apoyo significativo y habrán visto una mejora tangible en sus situaciones gracias a la solidaridad y el trabajo de abogacía de PEN. Esto se conseguirá al:

1.1.1 Incrementar la participación de miembros y centros en solidaridad con los escritores en riesgo, al llevar a cabo trabajos de abogacía en su nombre, y al aumentar la participación de los centros en reasentamiento y en otras actividades de apoyo.

1.1.2 Amplificar las voces de los escritores en riesgo dentro del trabajo de abogacía de PEN, en la sociedad civil, y en la programación literaria.

1.2 PEN International habrá mejorado su capacidad de abogacía y habrá tenido un impacto directo y cuantificable en la confrontación de amenazas estructurales contra la libertad de expresión a nivel internacional. Esto se conseguirá al:

1.2.1 Incrementar la capacidad de investigación y de intercambio de información a nivel del Secretariado y de los centros.

1.2.2 Colaborar con centros clave de PEN en regiones que sufren amenazas comunes contra

la libre expresión (por ejemplo, el delito de difamación en África y en Europa o la impunidad en América Latina), a fin de desafiar a esas amenazas regional e internacionalmente.

1.2.3 Colaborar con la red global de centros PEN para desarrollar una campaña única de tres años de duración en una temática de importancia crucial para nuestra misión, que reforzará internamente los sistemas y estructuras de campaña y que tendrá un impacto tangible a nivel nacional, regional, e internacional.

1.3 PEN habrá expandido su trabajo de abogacía a fin de proteger y promover idiomas y culturas minoritarias y derechos lingüísticos. Esto se conseguirá al:

1.3.1 Involucrar a los centros PEN en la traducción, promoción, y abogacía según convenido en el Manifiesto de Girona de PEN sobre los Derechos Lingüísticos.

1.3.2 Promover cambios de políticas y abogar en favor de la consecución de nuevas protecciones para los idiomas y los derechos lingüísticos en países específicos.

1.4 PEN y su red de centros habrán llevado a cabo iniciativas educativas, programas literarios, y diálogos transculturales que habrán magnificado voces previamente subrepresentadas, incrementando el nivel de entendimiento y tolerancia mutuos entre y dentro de varias naciones. Esto se conseguirá al:

1.4.1 Apoyar los proyectos educativos organizados por los centros dirigidos a promocionar la literatura, la alfabetización en la lengua materna, la traducción, y la creatividad y la habilidad de pensamiento crítico que son esenciales en la construcción de una sociedad civil dinámica; y al cultivar y promover el trabajo de las futuras generaciones de escritores, especialmente de aquellos que provienen de grupos minoritarios.

1.4.2 Organizar eventos como Libera la Palabra y otros programas públicos de gran prestigio que celebren el poder universal de la literatura y que involucren a escritores influyentes de diversas procedencias en diálogos que promuevan los valores principales y la misión de PEN.

Midiendo nuestro éxito:

Nuestro éxito será evaluado en base a los cambios reales y tangibles que PEN y su red ampliada de nuevos y revitalizados centros hayan logrado mediante la abogacía y otras actividades programadas. De forma colectiva, la comunidad PEN habrá:

- Proporcionado apoyo directo a escritores individuales que se encuentran bajo riesgo, un apoyo que habrá contribuido a mejorar sus situaciones significativamente.
- Conseguido un éxito tangible al enfrentarse a serias amenazas estructurales contra la libertad de expresión a nivel nacional, regional, e internacional.
- Abogado en favor de y contribuido a la implementación de cambios de políticas a nivel nacional y regional que abordan asuntos de libre expresión, derechos lingüísticos, y temáticas educativas.

- Creado conciencia a nivel internacional sobre la importancia de la diversidad lingüística; conseguido nuevos y específicos niveles de protección para lenguajes y derechos lingüísticos; y estimulado nuevos escritos en lenguajes minoritarios.
- Fomentado el respeto a nivel local y nacional hacia los valores principales de PEN, como los derechos humanos, la tolerancia, y la diversidad lingüística y cultural.

Objetivo 2: Desarrollar centros PEN que sean sólidos, diversos, sostenibles, y que tengan influencia sobre los actores de la sociedad civil, llevando adelante la misión de PEN a nivel local, nacional, regional, e internacional

Sobre qué nos basamos:

Una de las prioridades centrales que han marcado nuestro trabajo durante los últimos tres años ha sido la construcción de una red global de miembros y centros más fuerte e interconectada. Esta red tiene como objetivo la promoción de los valores de PEN de formas concretas y visibles en las comunidades locales donde opera cada centro y en países que están involucrados en definir el trabajo de PEN a nivel regional e internacional.

El apoyo sustancial recibido de ASID, el Círculo de Editores de PEN, Clifford Chance, UNESCO, y otros colaboradores ha permitido a PEN International ayudar de forma más efectiva y continuada a centros nuevos y emergentes, a centros que buscan crear e implementar proyectos que promuevan los valores y los objetivos de PEN en sus respectivos países y regiones, y a centros que trabajan para desarrollar su capacidad de crecer y crear programas de forma sostenible. En cada continente, los centros PEN están recibiendo capital semilla por parte de PEN International a fin de que creen e implementen proyectos relacionados con la organización. Un nuevo grupo de Centros Beacon está recibiendo asesoramiento por parte de mentores y ayuda para el desarrollo de capacidades por parte de PEN International y de otros centros colaboradores. Al mismo tiempo, el Secretariado continúa creando alianzas con centros dedicados a la investigación, la abogacía, y las actividades de campaña; colaborando con centros para aumentar el alcance de sus iniciativas; facilitando el intercambio de conocimiento entre centros, y ayudando a los centros a que conecten con la comunidad global de PEN mediante redes regionales y los comités permanentes.

Esta estrategia para el desarrollo de PEN a nivel de cada centro se ha complementado con un énfasis especial en la expansión y el enriquecimiento de la membresía base de PEN, con el objetivo de diversificar esa base al atraer a escritores jóvenes, a escritores de tradiciones culturales y lingüísticas más diversas, y a mujeres. También se le ha dado especial importancia a conseguir que escritores reconocidos en sus comunidades y a nivel internacional se involucren en nuestro trabajo. Este planteamiento ha ayudado a revitalizar los centros PEN en países como Argentina y Nicaragua, y a permitido que ciertos centros y que PEN International tengan la capacidad de potenciar la visibilidad de escritores reconocidos para proyectar su mensaje frente a los medios y la comunidad internacional.

El resultado de estos esfuerzos es una comunidad PEN más dinámica y representativa, una comunidad que se involucra de manera activa y que hace oír su voz, dedicada a actividades e iniciativas visibles a nivel local, regional, e internacional.

Definiendo éxitos futuros:

Durante los próximos cuatro años, PEN International expandirá e intensificará el esfuerzo puesto en la construcción y el soporte de una comunidad PEN dinámica que promueve la misión de PEN a nivel local, nacional, regional, e internacional. Al final del periodo cubierto por este plan cuatrienal, seremos capaces de demostrar tres resultados claros:

2.1 Los centros PEN contarán con una membresía creciente, activa y diversa, la cual incluirá a escritores jóvenes, escritoras, escritores que trabajan desde idiomas minoritarios, y escritores de comunidades minoritarias que están fuera de los circuitos culturales dominantes. Esto se conseguirá al:

2.1.1 Alcanzar metas específicas para aumentar el número de miembros de PEN al involucrar a escritores influyentes, comprometidos, y de diversos orígenes; y

2.1.2 Involucrando a esta creciente y diversa membresía en proyectos organizados por los centros, en actividades de gobernanza, en campañas internacionales y en trabajos de abogacía, y al amplificar la voz de la influyente y diversa membresía de PEN a nivel internacional.

2.2 La creación de un grupo de centros PEN que dispongan de una mayor capacidad para implementar proyectos efectivos y financieramente sostenibles en el ámbito de la sociedad civil a nivel local y nacional. Esto se conseguirá al:

2.2.1 Facilitar la subcontratación de subvenciones estratégicas, la capacitación, y el desarrollo de capacidades en 28 centros Beacon mediante el programa Centros Beacon.

2.2.2 Proveer apoyo estratégico para el desempeño de proyectos para la sociedad civil iniciados e implementados por los centros a través del programa de desarrollo de centros, el cual está elevando el impacto y la influencia de los centros PEN al nivel de convertirlos en actores de la sociedad civil.

2.3 Conseguir que los centros PEN estén involucrados de una manera más amplia y significativa en las estructuras internacionales y regionales de PEN, así como en trabajos de abogacía, en la sociedad civil, y en actividades literarias a escala regional e internacional. Esto se conseguirá al:

2.3.1 Incrementar en número de centros del Sur Global que participan y le dan forma a la agenda de las redes regionales y de los comités permanentes de PEN.

2.3.2 Desarrollar la capacidad de centros específicos del Sur Global para que participen y le den forma a nuestro trabajo de abogacía a nivel local, regional, e internacional, y al involucrar a más centros de todas las regiones del mundo en el llamado a favor de la libre expresión, la educación, y las políticas culturales y lingüísticas a escala nacional, regional, e internacional.

Midiendo nuestro éxito:

Criterios de referencia internos: Durante los próximos cuatro años, el éxito de los esfuerzos de crecimiento y desarrollo llevados a cabo por los centros PEN se medirá en base a las metas específicas definidas en la matriz de marco lógico. Entre los criterios de referencia internos más fundamentales para el fortalecimiento de la capacidad de los centros y de la misión de PEN con vistas a 2018 se destacan:

- Un incremento anual del 10% en la membresía global de PEN.
- Un mayor grado de diversidad de género, cultural, y lingüística en la membresía de PEN en su conjunto, así como dentro de las estructuras de liderazgo, de los miembros de cada centro y del personal y los programas de PEN International como organización.
- El establecimiento de hasta 16 nuevos centros PEN que se beneficien de asesoramiento y de fondos de la sociedad civil, y el asesoramiento, la recepción de fondos, y la revitalización de hasta 12 centros adicionales.
- La participación de hasta 28 centros en el programa de Centros Beacon, incluyendo 8 centros que provean asesoramiento y apoyo mediante programas de hermanamiento a centros nuevos y revitalizados.
- El involucramiento de 17 centros PEN en África, comprometidos con la definición de la agenda de PEN en el continente y dedicados a llevar tal agenda adelante. Esto incluye 10 centros dedicados al trabajo de abogacía a nivel regional e internacional y 6 centros enfocados en desempeñar trabajos de abogacía para la sociedad civil de escala nacional.
- El involucramiento de 23 centros PEN en América Latina, comprometidos con la definición de la agenda de PEN en el continente americano y dedicados a llevar tal agenda adelante. Esto incluye 9 centros dedicados al trabajo de abogacía a nivel regional e internacional y 5 centros enfocados en desempeñar trabajos de abogacía de escala nacional fundados por la sociedad civil.
- Contar con centros en todas las regiones, capacitados para desempeñar actividades de abogacía tanto a nivel local como internacional.

Criterios de referencia externos: El objetivo de este proceso de desarrollo de los centros es la construcción de plataformas locales sólidas que ayuden a la membresía global de PEN a llevar a cabo proyectos que promuevan nuestra misión y que sean efectivos a nivel local, regional, nacional, e internacional. En última instancia, el éxito de este objetivo será medido en base al papel desempeñado por la creciente red de centros PEN en la consecución de los objetivos descritos previamente (Objetivo 1). El monitoreo, evaluación, y comunicación de tales objetivos incluirá valoraciones específicas con respecto al impacto de los centros participantes en el programa de Centros Beacon y del impacto que los programas de desarrollo de los centros hayan tenido con referencia a dichos programas y trabajos de abogacía.

Objetivo 3: Fortalecer la capacidad de PEN International para facilitar, respaldar, y promover el trabajo de PEN a nivel global durante el centenario de PEN

Sobre qué nos basamos:

Una gran parte del crecimiento y del éxito de los programas y actividades de PEN llevados a cabo en los tres pasados años es el resultado de una cantidad significativa de fondos recibidos por parte de ASID, el Círculo de Editores y Escritores de PEN, Clifford Chance, UNESCO, y el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia. Estos fondos están destinados al desarrollo de programas y capacidades y han ayudado a crear nuevos puestos clave, como el de responsable de comunicaciones, gestor literario, responsable de centros y de comités, responsable de políticas y

abogacía, y responsable de programas. Esto supone un valor añadido que a su vez ha permitido que el Secretariado expanda sus esfuerzos de abogacía a favor de la libre expresión, especialmente con respecto a políticas internacionales. Esta capacidad añadida también ha contribuido a incrementar el apoyo hacia las redes y los comités permanentes de PEN, ha entregado fondos y apoyo para el desarrollo de programas y capacidades en docenas de centros PEN, y ha aumentado significativamente la presencia mediática de PEN y su voz en intercambios y eventos literarios internacionales, así como ante organizaciones gubernamentales, intergubernamentales, y organismos responsables de políticas culturales.

A fin de seguir el ritmo y mantener el crecimiento de nuestras redes, programas, y actividades, PEN International se compromete a profesionalizar sus sistemas financieros, informáticos, y de monitoreo y evaluación de programas. Durante el periodo cubierto por el último plan, y con el apoyo de Clifford Chance, el Secretariado inició un proceso de análisis de sus sistemas y políticas directivas y financieras. Esto ha resultado en la actualización de las políticas de recursos humanos y de varios procedimientos dentro del Secretariado. Un proceso de análisis paralelo se aplicó al área de tecnologías de la información. El proceso estuvo encabezado por la ONG Equalit, que ha emitido recomendaciones concretas para el fortalecimiento y el afianzamiento de nuestros sistemas informáticos y de comunicaciones digitales. Estas recomendaciones serán implementadas en su totalidad durante el primer año del nuevo plan estratégico, junto a la revisión completa y a la actualización de nuestros sistemas financieros y el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación de programas implementable a nivel organizacional.

Las comunicaciones externas son fundamentales para el éxito de los esfuerzos de abogacía de PEN. Durante los últimos tres años, PEN International ha incrementado significativamente su presencia en medios internacionales y locales, reforzando de forma particular sus esfuerzos por afrontar amenazas contra escritores y contra la libre expresión alrededor del mundo. Por ejemplo, la reciente campaña *Out in the Cold*, que llamó la atención sobre el deterioro de la libertad de expresión en Rusia, recibió cobertura de 45 medios informativos de prestigio en 20 países. Tal cobertura destacó una carta abierta de PEN que fue firmada por más de 200 escritores internacionales y prestigiosas personalidades culturales, y difundió el mensaje contenido en la carta, subrayando la postura de PEN como una voz global en la comunidad literaria internacional.

De forma simultánea, PEN ha incrementado su presencia en nuevos medios y ha trabajado para incorporarlos en sus campañas de abogacía y en sus comunicaciones internas con los centros de su red global. La Red de Acción Rápida y otras acciones de PEN son retransmitidas de forma habitual por los centros y miembros de PEN alrededor del mundo, quienes magnifican su mensaje a través de redes sociales, mobilizando a escritores y lectores a participar en las acciones de PEN y a unirse a los programas y actividades de la organización en sus comunidades. Gracias a la iniciativa del centro PEN de Suecia conocida como El Blog del Disidente, PEN ha establecido una presencia importante en la comunidad en línea en defensa de los escritores y de la libertad de expresión, una presencia que pone de relieve a nuevas voces procedentes de una gran variedad de lenguajes y de tradiciones culturales, invitándolas un diálogo internacional sobre la libertad literaria y periodística.

Al mismo tiempo, la creación del puesto de responsable de centros y de comités dentro del Secretariado de PEN ha reforzado las comunicaciones internas entre el mismo y los centros PEN, mientras que la nueva página web de PEN ha abierto un espacio para que la red global de centros

PEN exhiba sus prioridades y actividades a nivel internacional.

Definiendo éxitos futuros:

Durante los próximos cuatro años, PEN International finalizará el proceso de actualización de sus sistemas directivos, financieros, informáticos, y de evaluación; desarrollará a mayor grado la capacidad de comunicación interna y externa de PEN para llevar adelante y promover su misión internacionalmente, y garantizará la colaboración total, el aprendizaje, y el intercambio de conocimientos en toda la organización. Al final de este periodo de cuatro años, seremos capaces de demostrar tres resultados claros:

3.1 La total profesionalización y actualización de los sistemas financieros, de desarrollo, de monitoreo de programas, de evaluación, y de aprendizaje. Esto incluirá:

3.1.1 La total actualización de sistemas informáticos seguros, así como de sistemas de datos, y de telecomunicaciones.

3.1.2 El completo desarrollo de un sistema de monitoreo, evaluación, y aprendizaje que esté en uso a nivel organizacional.

3.1.3 Una estrategia de recaudación de fondos y un plan para una campaña a gran escala dedicada al centenario de PEN.

3.2 Una mayor capacidad para comunicar y promover los objetivos de abogacía de PEN a nivel local, nacional, e internacional, y una mayor capacidad para conseguir que se reconozca a PEN como la voz de los escritores a nivel global. Esto se evidenciará en:

3.2.1 Mayor cobertura mediática en medios de comunicación modernos y tradicionales a nivel internacional, nacional, y local.

3.2.1 Publicaciones de tipo tradicional y digital que estén estratégicamente coordinadas y que se refuerzen mutuamente a nivel internacional y de cada centro. Estas publicaciones proyectarán los valores de PEN y pondrán de relieve su trabajo. Entre ellas se encuentran publicaciones impresas, las páginas web de PEN International y de los centros, y el Blog del Disidente.

3.2.3 Programas literarios de alto nivel y de calidad establecida a nivel local, regional, e internacional, y eventos públicos que promuevan la misión y los valores de la organización, den impulso a las voces diversas e influyentes de PEN, y celebren y promuevan las literaturas del mundo.

3.3 Una mejora en las comunicaciones internas a fin de aumentar el nivel de involucramiento de los miembros y los centros, promover el aprendizaje, la información, y el intercambio de conocimientos, y realzar la voz de la membresía global de PEN a nivel organizacional. Esto se conseguirá al:

3.3.1 Crear materiales de prensa y de abogacía que faciliten la acción entre miembros y centros.

3.3.2 Aumentar las oportunidades para que los centros y los miembros compartan y promuevan su trabajo y proyecten sus voces mediante las redes PEN, los comités permanentes, y a través de la organización y de sus estructuras de gobernanza.

3.3.3 Implementar un sistema de aprendizaje y de intercambio de conocimientos en toda la organización que facilite a la comunidad global de PEN la evaluación y el posible éxito de sus documentos, el intercambio de las prácticas más eficaces, y que garantice la participación y el consenso entre sus miembros.

Midiendo nuestro éxito:

El tercer objetivo se enfoca en el desarrollo de sistemas capaces de sostener la red global de PEN y de garantizar la eficacia de sus programas más allá del periodo de cuatro años cubierto por este plan estratégico. Como ya hemos mencionado respecto al objetivo número 2, el impacto de los esfuerzos hechos por PEN Internacional para desarrollar sus capacidades incluye criterios de referencia internos y externos. Entre los criterios de referencia internos se encuentran la mejora tangible de los sistemas de gestión financiera e informativa, el monitoreo y la evaluación de los programas, la recaudación de fondos, las comunicaciones, y el aprendizaje y el intercambio de información a nivel organizacional. El impacto de esta mejora de infraestructuras y de capacidades será evidente en varios criterios de referencia externos, entre los que se incluyen:

- Un aumento significativo en el apoyo financiero recibido por parte de la comunidad PEN, incluyendo cuotas de membresía, contribuciones hechas por los centros, e ingresos de los Círculos de Editores, Escritores, Lectores, y y de un nuevo círculo que próximamente entrará en funcionamiento y que atraerá a profesionales de la industria cinematográfica..
- Una voz pública y organizacional de mayor resonancia y una representación más diversa de la membresía global de PEN y de su red internacional de centros dentro de las comunicaciones internas y externas de la organización.
- Mayor cobertura de prensa y en los medios digitales sobre el trabajo de abogacía y los programas de PEN, y una presencia más prominente en debates culturales y políticos a nivel local, regional, e internacional.
- Una mayor concienciación sobre el impacto y la eficiencia del trabajo de PEN entre donantes y el público en general.
- Un compromiso sustancial por parte de donantes y fundaciones clave que resulte en financiación hasta 2021, el año centenario de PEN.