

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO**

**ESCUELA DE SEGURIDAD Y DEFENSA**

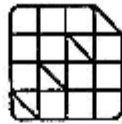
Trabajo de titulación para obtener la Maestría Profesional  
en Planificación Prospectiva Multisectorial

**ARTÍCULO PROFESIONAL DE ALTO NIVEL**

**Escenarios exploratorios de institucionalización de la Comunidad  
de Estados Latinoamericanos, CELAC al 2030**

Autora: Maritza Jijón Solórzano  
Directora: Jenny Cedeño Alcívar

Quito, D.M. mayo de 2025



**IAEN**  
Universidad  
de posgrado  
del Estado

No. 106-2025

## ACTA DE GRADO

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy 19 de mayo de 2025, MARITZA DEL ROSARIO JIJON SOLORZANO, portadora del número de cédula: 0800826935, EGRESADA DE LA MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA MULTISECTORIAL 2023 - 2024 octubre, se presentó a la exposición y defensa oral de su ARTÍCULO CIENTÍFICO DE ALTO NIVEL, con el tema: "ESCENARIOS EXPLORATORIOS DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA COMUNIDAD DE ESTADOS LATINOAMERICANOS Y CARIBEÑOS AL 2030", dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA MULTISECTORIAL.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

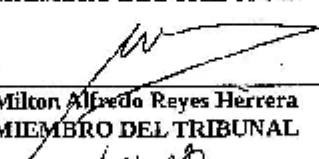
Promedio Académico:	9.37
Trabajo Escrito:	9.60
Defensa Oral:	8.21
<b>Nota Final Promedio:</b>	<b>9.21</b>

En consecuencia, MARITZA DEL ROSARIO JIJON SOLORZANO, se ha hecho acreedora al título mencionado.

Para constancia firman:

  
Jenny Chachita Cedeño Alcivar  
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

  
Patricio Hernan Rivas Herrera  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

  
Milton Alfredo Reyes Herrera  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

  
Mgs. Estefania Kadira Morillo Frazo  
DIRECTORA DE SECRETARÍA GENERAL

## AUTORIA

Yo, Maritza del Rosario Jijón, con CI 0800826935 declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así como, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de la autora del trabajo de titulación. Así mismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.

Firma



C.I. 0800826935

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

"Yo, Maritza del Rosario Jijón cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por ese concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad"

Quito, mayo 2025



MARITZA JIJÓN

CI:0800826935

## **DEDICATORIA**

A todas las personas que sueñan con una América Latina y Caribeña unida, solidaria, portadora de esperanza, de un futuro de paz, ternura y justicia social para todos. A ti, que muestras tu enorme voluntad de afrontar los desafíos que llegan a tu vida

*“Si no puedo hacerlo a través de una puerta, voy a ir a través de otra puerta, o voy a hacer una puerta nueva”*

*Rabindranath Tagore*

## **AGRADECIMIENTOS**

A quienes aportaron con sus enseñanzas, visiones, con su tiempo, participación e ilusión de que este esfuerzo brinde luces para volver a encender los caminos de la integración en favor de los pueblos de nuestra América sembradora de paz, alegrías y oportunidades para todas las personas que la habitan.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La CELAC como foro de diálogo político, fue el primero en agrupar a los 33 Estados de la Región, que tuvo momentos destacados en las decisiones democráticas de la vida de estos países. Sin embargo, con la llegada de gobiernos contrarios fue perdiendo protagonismo. De acuerdo con esto, la presente investigación de dirección prospectiva examinó responder ¿Cuáles son los escenarios exploratorios de institucionalización de la Comunidad de Estados Latinoamericanos, CELAC al 2030? Así pues, en la metodología se utiliza enfoque cualitativo que consideró la teoría del neoliberalismo institucional y de la gobernanza mundial, sumado a las herramientas de prospectiva como el FODA estratégico, el MICMAC, análisis morfológico, MACTOR, IGO y Ejes de Peter Schwartz. Por último, se entrega conclusiones que señalan varios aspectos relativos a su falta de institucionalidad como impedimento de formular políticas conjuntas, habida cuenta de los tintes ideológicos de los gobiernos y la realidad específica de cada país, lo que la deja con nula capacidad de manejar los conflictos regionales, entre otros, mas, destaca su mayor fortaleza en su Declaración como zona de paz mundial y regional.

Palabras clave: Regionalismo, Institucionalidad, CELAC, Fortalecimiento, Prospectiva

## **ABSTRACT**

CELAC, as a forum for political dialogue, was the first organization to bring together the 33 States of the region, which had notable moments in the democratic decisions of the life of these countries. However, with the arrival of opposing governments it gradually lost prominence. Accordingly, the present research of prospective direction examined to answer What are the exploratory scenarios for the institutionalization of de Comunity of Latim American States, CELAC to 2030? Thus, the methodology uses a qualitative approach that consider the theory of institutional neoliberalism and global governance added to foresight tools such as strategic SWOT, MICMAC, morphological analysis, MACTOR, IGO and Peter Schwartz's axes. Finally, conclusions are delivered that point to several aspects of its lack of institutionality as an impediment to formulating joint policies, considering the ideological overtones of the governments and the specific reality of each country, which leaves it with no capacity to manage regional conflicts, among others, but its greatest strength stands out in its Declaration as a zone of world and regional peace.

Keywords: Regionalism, Institutionalality, CELAC, Strengthening, Prospective

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>2</b>
<b>PROPUESTA METODOLÓGICA.....</b>	<b>5</b>
<b>DEBATE CONCEPTUAL .....</b>	<b>6</b>
<b>RESULTADOS DEL ESTUDIO PROSPECTIVO .....</b>	<b>9</b>
Resultados del Diagnóstico Estratégico.....	9
Análisis situacional.....	9
Conformación del panel de expertos.....	10
FODA PROSPECTIVO.....	10
Matriz de Cambio .....	13
Resultado Análisis estructural - Variables claves.....	13
Resultado Análisis de actores .....	16
<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
Resultado Análisis Morfológico – Escenarios Exploratorios .....	24
Estrategias y acciones del escenario apuesta .....	27
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>34</b>

## INTRODUCCIÓN

Este estudio aspira ser una puerta de reflexión respecto de la necesidad de comprender la importancia de la unidad regional y en torno a ella encontrar los puntos coincidentes para superar las taras ideológicas que han mantenido inactiva a la CELAC, pero que cuenta con elementos suficientes para reencausar su destino y enfrentar los enormes desafíos como son las políticas de imposiciones arancelarias, la incesante diáspora migratoria, el crimen organizado transnacional, el cambio climático, la protección de niñas, niños y adolescentes, sumadas a las materias ya concebidas en el mecanismo. El presente trabajo de investigación pretende enriquecer el debate respecto de la forma en que CELAC debe reactivarse para encarar las urgentes problemáticas que atraviesa la región, debate al que también se suma la revisión de algunas posturas acerca de los conceptos de regionalismo, tópicos que, con seguridad, constituirán un aporte al conocimiento especializado en la temática. Así pues, diferentes reflexiones se refieren a la CELAC como un foro que comparte algunas características del denominado regionalismo posthegemónico (UNAM, 2021).

Así, a pesar de los problemas citados, se observa una clara voluntad de CELAC de constituirse como una sola voz regional que pueda aumentar su peso político y diplomático ya sea en el conjunto de las organizaciones supranacionales como en las negociaciones políticas, económicas, comerciales y diplomáticas con otros países u otras alianzas mediante una propuesta de nueva estructura que establezca una Secretaría General permanente, de ser el caso (Aravena, 2012) y que a su vez defina la agenda de integración, a fin de crear una cultura organizacional que le otorgue legitimidad y representación (Saravia, 2009) dada la importancia de contar con un organismo con personería jurídico-política que asuma los desafíos actuales de una región de 638,66 millones de habitantes (Statista, 2025) y cuya amplitud trascienda las posturas ideológicas de los gobiernos, motivo por el cual se proyectará el estudio de sus posibles escenarios hacia el año 2030.

Los resultados obtenidos dibujan un relieve que podrían ser útiles a la diplomacia en general tendiente a provocar las necesarias valoraciones acerca de la renovación del foro, a saber, a través de un acercamiento más sensato del momento que vive la Región, entre los miembros participantes, y que parta de la voluntad política de reestructurar su institucionalidad, o al menos, definir una agenda revitalizada de acción que rescate su liderazgo. Especialmente, que su fortaleza más grande, se realce como zona de paz mundial sustentada en su rica historia, cultura y solidaridad entre los pueblos hermanos.

## **ANTECEDENTES**

La CELAC cuenta con 33 Estados de América Latina y El Caribe miembros. En su nacimiento, en el año 2011<sup>1</sup>, tuvo un importante rol en la región favorecido por una coyuntura política “progresista<sup>2</sup>”, pero que, con los años, ha quedado casi inactiva debido a los cambios de gobiernos de ideologías contrarias a su concepción. Bajo este contexto, resulta relevante explorar las opciones posibles de reorganización de la CELAC que permitan vislumbrar su rol en la temática de la integración de las naciones latinoamericanas y caribeñas y que, además, esa perspectiva coadyuve a configurar una arquitectura decisoria del organismo en los desafíos actuales que afectan a la región como la migración, el cambio climático, la corrupción, la pobreza, la DOT<sup>3</sup>, etc, que aluden al cumplimiento de la Agenda 2030 y demás problemáticas que aquejan a la región.

En esa línea, su gestión ha tenido diversas miradas e interpretaciones. De acuerdo con Parra (2024) este foro ha logrado consolidarse como un importante mecanismo de concertación política desde su fundación, equilibrando la diversidad y unidad de sus 33 Estados miembros que representan a millones de habitantes de la región. Entre los logros, se destaca la Proclama de América Latina y el Caribe como Zona de Paz Mundial, así como el fortalecimiento de la educación y la cooperación con el Caribe, especialmente en temas como cambio climático y respuesta a desastres.

Al revisar los temas más recientes, se pueden rastrear algunas de las acciones de los últimos años de actividad de la CELAC. Al examinar los impactos de la pandemia por Covid-19 y la asunción de México de la presidencia pro tempore en el 2021, voces como la de Malamud (2020), se preguntaban si, efectivamente, México sería capaz de orientar el proceso según los cambios políticos que se estaban suscitando en la región. Para el autor, el gobierno mexicano había promovido la Cumbre de la CELAC y su plan de trabajo para el 2021 con un enfoque pragmático, evitando temas controversiales. Sin embargo, esta estrategia no resultó pues, la Cumbre evitó discutir públicamente cuestiones como las crisis en Venezuela y Nicaragua, la situación en Bolivia tras la destitución de Morales, la crisis migratoria venezolana, la elección del secretario general de la OEA y las movilizaciones sociales en la región.

El plan de trabajo aceptado en la Cumbre fue poco ambicioso no abordó problemas clave como el financiamiento. No se consideraron los conflictos internos ni las divisiones recientes,

---

<sup>1</sup> Su constitución fue el 23 de febrero de 2010, durante la Cumbre de la Unidad de América Latina y el Caribe, que se realizó en Rivera Maya, México y su puesta en marcha el 3 de diciembre de 2011.

<sup>2</sup> Las comillas me pertenecen

<sup>3</sup> Delincuencia Organizada Transnacional

se ignoró los eventos pasados y no se hizo referencias al sector privado, la revolución tecnológica, la ciberseguridad, el futuro del trabajo o la relación entre redes sociales y democracia. A nivel internacional, el plan menciona solo una cumbre con China, dejando fuera a la UE.

Otras posturas como la de Romano y Lajtman (2021) plantean que la participación de México permitió que la CELAC se posicione como una alternativa sólida frente a otros mecanismos de integración regional debilitados y en un contexto de críticas a la OEA. Estas cuestiones, discutidas durante la mencionada Cumbre derivaron en la adopción de nuevas iniciativas, como la Agencia Latinoamericana y Caribeña del Espacio y el Fondo de Respuesta Integral a Desastres.

La Cumbre también abordó la autosuficiencia sanitaria, destacando el Plan Integral de Autosuficiencia Sanitaria elaborado por la Cepal para reducir la dependencia de medicamentos extranjeros. Además, se realizaron encuentros para el desarrollo de vacunas en la región, mostrando avances concretos en la colaboración científica y sanitaria. Para las autoras, aunque hubo intentos de fomentar una nueva institucionalidad dentro de la CELAC, no se alcanzó un consenso respecto a la reforma o reemplazo de la OEA. Los debates sobre la postura de la OEA y la necesidad de una integración más profunda reflejaron la complejidad del escenario político regional.

Respecto de la VII Cumbre, Pastor (2023) considera que la influencia de Luiz Inácio Lula reflejó una tendencia ideológica que impidió el fortalecimiento de los valores democráticos en la región. Según el analista, el documento resultante, la Declaración de Buenos Aires, ilustró las limitaciones de los gobiernos latinoamericanos al no abordar adecuadamente los problemas internos y externos. Su valoración es que en un contexto geopolítico complicado por la guerra en Ucrania y la rivalidad entre Estados Unidos y China, la cumbre produjo un documento extenso que, aunque lleno de buenas intenciones, carecía de claridad en la implementación de acciones concretas.

Para Pastor (2023), la CELAC, a pesar de sus más de diez años de existencia, no ha logrado consolidar una integración regional efectiva ni ser una voz unificada en la política internacional, dejando la necesidad de plantear objetivos realistas y definir planes específicos para avanzar en el desarrollo sustentable y la integración comercial, áreas cruciales para el progreso económico y social de la región.

Los cambios en las tendencias políticas de los países de la región impactan directamente sobre la configuración de este espacio de diálogo. A juicio de La Jornada (2024) en la octava cumbre de la CELAC, celebrada en San Vicente y las Granadinas, los líderes latinoamericanos y

caribeños se pronunciaron sobre problemas globales y la defensa de la soberanía y autodeterminación regional. Gustavo Petro (2022-2026) destacó la fallida guerra contra las drogas impuesta por Estados Unidos, denunciando su impacto en Latinoamérica, mientras que Luiz Inácio Lula da Silva (2023-2027) condenó el genocidio en Gaza. Xiomara Castro, presidenta pro tempore de la CELAC, enfatizó la importancia de rechazar el neocolonialismo y resolver conflictos internos mediante el diálogo y sin intervención externa.

En el portal señalado, se añade que Daniel Noboa mostró desprecio por la cumbre al enviar a su embajadora ante El Salvador, lo que reflejaría falta de diplomacia. Este factor sumado al ofrecimiento de armas a Washington provocó el disgusto de Rusia. En adelante, en la Cumbre de la CELAC se reafirmó la urgencia de la unidad latinoamericana para enfrentar desafíos comunes y promover el bienestar regional (La Jornada, 2024).

Para Parra (2024), en el ámbito global, la CELAC ha emergido como una voz influyente que complementa y contrarresta el peso histórico de la Organización de Estados Americanos (OEA), estableciendo relaciones estratégicas con bloques como la Unión Europea (UE) y potencias como China, sin la influencia directa de Estados Unidos. La cooperación con la UE se ha enfocado en prioridades como la recuperación económica y la justicia social, destacándose la Mesa Redonda Empresarial UE-ALC que identificó importantes proyectos de inversión.

Además, la CELAC ha consolidado su relación con China a través del Foro China-CELAC, facilitando inversiones significativas y cooperación en áreas críticas como infraestructura, tecnología y desarrollo sostenible. Este vínculo se refleja en acciones como la Iniciativa de la Franja y la Ruta, que ofrece oportunidades de desarrollo autónomo para la región. De acuerdo con lo referido por Zelicovich (2017), en los últimos quince años, China ha aumentado su participación en la gobernanza del comercio internacional a través de los Tratados de Libre Comercio (TLC), que han sido clave en su estrategia comercial. Este proceso ha tenido dos fases: una inicial, más difusa, y una posterior, con un enfoque estratégico. A pesar de su creciente influencia, los TLC chinos no han introducido cambios disruptivos en la estructura del comercio global, sino que han complementado el sistema existente, especialmente mediante iniciativas como la Ruta de la Seda y el RCEP<sup>4</sup>, con potencial de mayor impacto en el futuro.

Este mecanismo enfrenta desafíos considerables, incluida la falta de una estrategia clara y

---

<sup>4</sup> El RCEP es un acuerdo de libre comercio entre 15 países de Asia-Pacífico, que entró en vigor en enero de 2022

recursos financieros propios para impulsar programas regionales. La crisis económica global y los efectos persistentes de la pandemia han exacerbado la inestabilidad económica y social en la región, mientras que políticas neoliberales pasadas y amenazas actuales como el proteccionismo y la inestabilidad política representan riesgos para su integración y consolidación futura. De acuerdo con Parra (2024), la CELAC se encuentra en un punto crucial para fortalecer sus instituciones, promover la integración regional y abordar desafíos comunes como la desigualdad y el cambio climático. Su capacidad para consolidarse como un foro efectivo y unificador dependerá de la voluntad política de sus estados miembros para enfrentar estos desafíos y promover su visión de paz y desarrollo sostenible en el contexto global actual.

Lo cierto es que, en los últimos años, con los cambios de gobiernos en América Latina y el Caribe se ha venido observando una persistente disputa de las fuerzas políticas regionales por imponer una tendencia definitiva, pero no ha podido llevarse a cabo, ni por parte del neoliberalismo, ni del progresismo. Esta realidad ha impactado directamente a la CELAC ya que, como señala Álvarez (2020), producto de divergencias internas, sobre todo ideológicas (Mejía *et al.*, 2020), se produjo una disminución de los aportes financieros de los países miembros. A ello se suma el poco interés mostrado por los gobiernos de centro derecha lo que ha conllevado a reducir sus actividades e influencia. A pesar de ello, luego de ocho largos años, en julio de 2023, que, se retomaron algunos procesos con la UE, pero esto tuvo tibios resultados.

Frente a esta realidad, la presente investigación se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los escenarios exploratorios de institucionalización de la Comunidad de Estados Latinoamericanos, CELAC al 2030?

## **PROPUESTA METODOLÓGICA**

La presente investigación se plantea como un proceso de tipo exploratorio, analítico y explicativo en tanto no existen antecedentes conocidos del planteamiento de los posibles escenarios de institucionalización de la CELAC al año 2030. Así también, cuenta con un enfoque cualitativo que incluye revisión bibliográfica, análisis documental y entrevistas para analizar las tendencias de la institucionalidad de un ente referente en la región. Por otra parte, la prospectiva estratégica es adecuada para la finalidad en la investigación ya que permite anticipar y visualizar varios escenarios (Godet y Durance, 2007) que orienten al

replanteamiento del mecanismo<sup>5</sup> con programas definidos y permanentes, que trascienda lo ideológico. El abordaje cualitativo permite profundizar la temática de forma flexible y posibilita la interpretación hacia el desarrollo de nuevos conocimientos que a su vez conllevará a establecer los escenarios posibles de institucionalización de la CELAC, al año 2030. Al analizar los aportes de la escuela voluntarista para este fin, de acuerdo con Mojica (2008), su incorporación pragmática permite la interpretación en dos modalidades. Una básica, que requiere el establecimiento de los antecedentes del problema; la realización de talleres con las partes que tienen interés sobre los procesos en torno a los cuales se elabora la prospectiva; la identificación de factores promotores de cambio, mediante herramientas como la matriz FODA; la priorización de los factores de cambio, el diseño de escenarios y la determinación de estrategias.

Conforme con lo expresado, se utilizará el FODA Prospectivo de análisis para hacer un estudio situacional del pasado, presente y proyectar hacia el futuro. Esta radiografía conducirá a la elaboración del diagnóstico de la CELAC. Asimismo, se hará revisión bibliográfica de libros y estudios con la finalidad de sustentar teóricamente el trabajo y en las páginas web oficiales de CELAC donde se encuentran los documentos formales desde su constitución, el 23 de febrero de 2010, durante la Cumbre de la Unidad de América Latina y el Caribe, que se realizó en Rivera Maya, México y su puesta en marcha el 3 de diciembre de 2011 y en general información clave de las Cumbres; además, se utilizarán fuentes primarias mediante la aplicación de entrevistas a expertos y actores clave especializados en el tema. Luego se usará el software del MICMAC que implica analizar la interacción entre diversas variables a fin de determinar su influencia y dependencia (Godet y Durance, 2007) y se aplicará la matriz de posiciones valoradas MAO, IGO en MACTOR para revisar la relación entre los actores y su valoración con los objetivos, así como los EJES PETER SCHWARTZ para la elaboración del escenario apuesta.

## **DEBATE CONCEPTUAL**

El presente trabajo se encuadra bajo el horizonte de la teoría del neoliberalismo institucional de las relaciones internacionales, en vista de que esta teoría asume una postura que resalta la posibilidad de la cooperación y la generación de un contexto para el progreso general, los

---

<sup>5</sup> Se les dice "mecanismos" a los foros de integración porque describen los procesos y herramientas utilizadas para lograr la integración, como la cooperación, la coordinación y el diálogo entre países. Estos foros actúan como mecanismos para articular esfuerzos, impulsar la cooperación y contribuir al desarrollo común de acuerdo con: [buscadorgoogleysusherramientas](#)

cuales son considerados realizables y donde las aspiraciones de paz, bienestar y justicia están presentes. En su seno, se explica el contexto internacional en que la libertad individual y los derechos humanos solamente estarán salvaguardados en el marco de un Estado democrático que respete el imperio de la ley y, por otro, que la voluntad de cada Estado deberá someterse a la voluntad general acordada por los Estados en su conjunto, considerando también las nuevas dinámicas de interacción en la política exterior como la eliminación de barreras económicas y la interacción de nuevos actores que empujan a nuevas formas de cooperación (Quintanal, 2019).

De acuerdo con Cedeño (2023), en su revisión de los planteamientos de Andrew Moravcsik, hay una concepción del liberalismo que sostiene que la cooperación gubernamental busca atender preferencias internas, beneficiando a Estados afines de manera diferenciada. Bajo esta concepción, se reconoce la importancia de las condiciones internas y externas de los Estados en su interacción a nivel de las políticas públicas. Esto implica que no se puede comprender la política internacional sin tomar en consideración las influencias domésticas, ya que estas condiciones se entrelazan con los escenarios de negociaciones internacionales.

El neoliberalismo institucional se centra en los beneficios comunes y la eficiencia, prestando atención a la economía política internacional y al medio ambiente, y subrayan la importancia de la institucionalidad en la consecución de objetivos económicos y sociales (Cedeño, 2023). Se convoca también al diálogo teórico a la teoría de la gobernanza global. Para Zelicovich (2022), a partir de la revisión de los planteamientos de Michael Zürn, el sistema político internacional surgido en los años noventa plantea la necesidad de una nueva teoría de gobernanza global, pues las teorías tradicionales basadas en la anarquía son insuficientes para explicar los procesos simultáneos de fortalecimiento y debilitamiento en la gobernanza global del siglo XXI. Esta teoría se basa en el mecanismo de autoridad-legitimidad, y se distancia de tres supuestos del orden liberal internacional: el sistema anárquico, la afinidad entre institucionalismo y cooperación, y el Estado como actor central. Estos conceptos, adecuados para el siglo XX, ya no explican la política internacional actual, marcada por una gobernanza global que incluye jerarquías y distribución desigual de poder, generando resistencias y disputas.

En este contexto, la gobernanza global implica el ejercicio de la autoridad más allá de las fronteras nacionales, justificándose por bienes públicos problemas transnacionales. Las instituciones internacionales y transnacionales juegan un papel crucial, y la legitimidad de su autoridad es fundamental para su aceptación. En este sentido, la legitimidad se basa en la imparcialidad y la percepción de servir a un bien común. La gobernanza global es un sistema

en constante tensión entre profundización y declinación, afectado por dinámicas internas de poder y legitimidad. Aun adopta el concepto de gobernanza global como un instrumento analítico, (Zelicovich, 2022), sugiere la posibilidad de un sistema global basado en principios cosmopolitas, con instituciones democráticas, transparentes y comprometidas con los derechos humanos

De otro lado, la teoría de la integración ha marcado y sigue direccionando las discusiones teóricas de las experiencias en la región por lo que entregan una voz de experticia en los estudios del unionismo regional y, se considera también, a la teoría de la gobernanza global porque constituye un desafío clave en los intentos de arribar a un mundo interconectado en donde los estados actúan a través de sus instituciones públicas y privadas del orden nacional, regional y de alcance planetario con la finalidad de gestionar intereses comunes mediante acuerdos, actores y establecimientos formales e informales, a fin de lograr propósitos comunes en pro de la paz y la convivencia humanitaria pacífica.

En esa línea se revisó a García (2019) desde la visión de América Latina y El Caribe con varios modelos de integración regional, por una demanda proveniente de una realidad global crecientemente multipolar. Al respecto, Sanahuja (2009), ha estudiado la transición del llamado ‘regionalismo abierto’, predominante entre 1990 y 2005, hacia un ciclo de ‘regionalismo postliberal’ en Sudamérica. Este último enfoque otorga mayor relevancia a la agenda política, la seguridad y el desarrollo social, en contraste con el modelo neoliberal anterior centrado en la liberalización comercial. Sin embargo, la competencia entre los distintos modelos de integración, junto con las tensiones internas de cada proyecto, han evidenciado los desafíos que enfrenta la región para alcanzar consensos sólidos (Vallejo & Quiliconi, 2013).

En este sentido, García (2019) propone que la CELAC representa un proyecto de integración con un carácter estratégico en el cual se vislumbra la posibilidad de construir una soberanía agregada, aunque ello es un proceso lento que se da como resultado de la asociación y requiere de la maduración de acuerdos y marcos institucionales. El panorama global actual plantea escenarios de incertidumbre que dificultan la construcción de acuerdos, además de presentar desafíos o debates en cuanto a las necesidades de respuesta como región o a escala global. Sin embargo, para Gutiérrez (2019), la CELAC es un instrumento que puede hacer frente a estos debates, permitiendo al mismo tiempo el fortalecimiento de la unión, manteniendo la diversidad.

Para Sanahuja (2019), la crisis actual de globalización es de hegemonía y está caracterizada por cambios de gobiernos, un desplazamiento hacia la derecha política y en el plano de la

política exterior una tendencia al nacionalismo y posturas menos colaborativas. Esto genera una crisis de gobernabilidad y por tanto una reducción en la capacidad de afrontar los riesgos presentes a escala global. El autor señala que el ascenso de la ultraderecha en países que antes tenían gobiernos democráticos sólidos pone en riesgo la diversidad social y política, tanto como el estado de derecho promoviendo discursos securitistas, entre otras expresiones contrarias a la democracia.

Díaz y Bertot (2017) explican que, si bien hay un avance en procesos de despolitización y de fragmentación de los tejidos políticos en lo global, también es cierto que todas las décadas de integración económica planetaria y regional no desaparecen de un día para otro. Esto es clave para comprender la necesidad de renovación de la CELAC en momentos de desglobalización en que se debe releer y proponer un ente acorde a las exigencias actuales. Se escogió la teoría del neoliberalismo institucional y de la gobernanza mundial, sumado a las herramientas de prospectiva como el FODA estratégico, el MICMAC, análisis morfológico, MACTOR, IGO y Ejes de Peter Schwartz para la presente investigación. Se espera mostrar resultados que brinden elementos para que este foro se reoriente a ser un organismo supranacional con voz fortalecida de diálogo político, pero también se amplíe a variadas esferas del desarrollo y que trascienda la ideología y afiliación partidaria.

## **RESULTADOS DEL ESTUDIO PROSPECTIVO**

Se empezará con un diagnóstico del tema de estudio; luego se observarán los resultados del análisis estructural; seguidamente se revisarán los resultados del análisis morfológico con la identificación de escenarios; para finalmente, trazar estrategias y acciones para el escenario apuesta.

### **Resultados del Diagnóstico Estratégico**

#### **Análisis situacional**

CELAC se encuentra con dificultades para llevar a cabo reuniones como se pudo observar en la última convocatoria realizada por la **PPT**<sup>6</sup> de Honduras, el 27 de enero de 2025 con el propósito de tratar el tema de la imposición de aranceles de EE. UU. a Colombia, así como la expulsión de migrantes latinoamericanos y la idea de adjudicarse el canal de Panamá por parte de la administración del presidente Donald Trump 2025. Sin embargo, no hubo consenso para concretar dicha reunión y la Región se perdió la oportunidad de acordar una

---

<sup>6</sup> Presidencia Pro tempore

posición propia frente a las amenazas del norte. Ello, evidenció las grandes divergencias del foro por razones ideológicas que es uno de sus mayores problemas.

De otro lado, aunque, en el año 2024, se activaron varios encuentros en materia de desarrollo, agricultura y política con China, que constituyen una señal del interés mutuo de continuar por la senda de la cooperación y progreso, al interior del foro existen claros desacuerdos. Por ejemplo, varios países mostraron su desacuerdo por comunicaciones emitidas a nombre del foro sin acuerdos previos sobre tópicos respecto de Haití, la situación de Palestina, y la guerra Rusia-Ucrania. No así, cuando se trató el problema Ecuador-México por la invasión a su embajada en Quito, en donde por aprobación se dio un tibio rechazo a tal acto, a diferencia de otros espacios, en donde este hecho se condenó enérgicamente.

A pesar de las situaciones difíciles, en estos 14 años ha erigido un acervo histórico en variadas temáticas internacionales como desarrollo sostenible, salubridad, con el apoyo en la covid-19, paz, seguridad y temas sociales.

### **Conformación del panel de expertos**

El primer grupo del panel de seis expertos seniors se seleccionó por su directo manejo del tema en las relaciones internacionales habida cuenta de su experiencia, incluso frente al foro y como profesores universitarios al mismo tiempo. El segundo grupo de 8 profesionales técnicos fue escogido por su trabajo y estudio directo con la temática de las relaciones internacionales.

### **FODA PROSPECTIVO**

Con la participación de los expertos y bajo la visión de Cervera, 2008, que infiere la construcción del FODA prospectivo enfocado al futuro para construir el futuro a partir del presente, en identificaron 7 fortalezas, 4 debilidades, 4 oportunidades y 4 amenazas. A continuación, la valoración en la Tabla 1 y 2.

**Tabla 1. Matriz de factores internos**

<b>Factores internos</b>	<b>Importancia</b>	<b>Solidez</b>	<b>Resultado</b>	<b>Calificación</b>
<b>Fortalezas</b>				
Fortalecimiento de temas como el cambio climático	4	2	8	Regulares
Fortalecimiento de temas sobre riesgos de desastres	4	4	16	Excelente
Fortalecimiento de temas sobre DOT	5	3	15	Buenas

Fortalecimiento de temas sobre educación para asumir nuevos desafíos	4	2	8	Regulares
Fortalecimiento de las relaciones regionales de cooperación y con CHINA, UE, Rusia e India	5	5	25	Excelente
Fortalecimiento de su vocería regional en el diálogo político global sin interferencia de EE. UU	5	3	15	Buenas
Mejoramiento de alianzas con recursos	5	4	20	Excelente
<b>Promedio Fortalezas</b>	32	23	<b>15,3</b>	
<b>Debilidades</b>				
Nueva institucionalidad consensuada	5	3	15	Severas
Reestructuración acorde a nuevas exigencias regionales y mundiales	5	3	15	Severas
Plan estratégico definido conforme su reestructuración	5	3	15	Severas
Plan de trabajo definido y financiado con cooperación y aporte de países	5	4	20	Graves
<b>Promedio Debilidades</b>			<b>16,3</b>	

**Fuente:** Taller participativo – Trabajos individuales de expertos

**Elaboración:** La autora

Las valoraciones asignadas a los factores externos permiten obtener los siguientes resultados:  
Promedio Fortalezas: 15,3; Promedio Debilidades: 16,3; Fortalezas menos Debilidades: -1

**Tabla 2. Matriz de factores externos**

Factores internos	Importancia	Probabilidad	Resultado	Calificación
<b>Oportunidades</b>				
Estados activos y ceñidos a los acuerdos firmados para su reestructuración	5	3	15	Buenas
Proceso definido de reorganización luego de la evaluación	4	4	16	Excelentes
Propuesta de sedes y un nuevo proceso gobernante regional	3	3	9	Regulares
Hoja de ruta-nuevo proceso gobernante	3	3	9	Regulares
<b>Promedio Oportunidades</b>	15	13	<b>12,3</b>	
<b>Amenazas</b>				
Falta de voluntad política para afianzamiento a largo plazo	5	3	15	Severas
Acuerdo para paliar crisis económicas	4	4	16	Graves
Institucionalización para bajar la dependencia ideológica	5	3	15	Severas

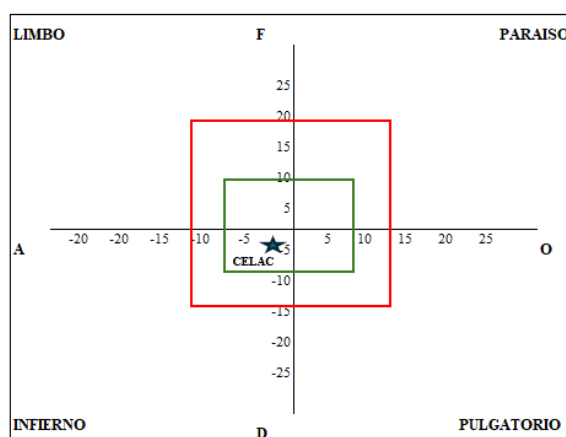
Inclusión de temas cruciales para la Región	4	5	20	Graves
<b>Promedio Amenazas</b>	18	15	<b>16,5</b>	

**Fuente:** Taller participativo – Trabajos individuales de expertos

**Elaboración:** La autora

Las valoraciones asignadas a los factores externos permiten obtener los siguientes resultados: Promedio Oportunidades: 12,3; Promedio Amenazas: 16,5; Oportunidades menos Amenazas: -4,2

**Gráfico 1. Cuadrantes estratégicos – Resultados de valoraciones FI-FE**



**Fuente:**

Trabajos individuales de expertos

**Elaboración:** La autora

Taller participativo –

Sobre la base del gráfico anterior propuesto por Cervera (2008)<sup>7</sup>, se evidencia que CELAC, se ubica en la zona de duda, que indica que cualquier situación inesperada podría modificar su posición de manera drástica, así mismo, la organización tiene en sus manos la posibilidad de modificar rápidamente la misma.

CELAC presenta oportunidades que contribuiría a su forma de organización institucional, sin embargo, el peso de las debilidades hace que no sean aprovechadas de manera adecuada. En consecuencia, la organización debe trabajar en reducir sus vulnerabilidades internas, por ejemplo, empezar por ponerse de acuerdo si tal como funciona la organización del mecanismo permite operativizar tareas primordiales derivadas de sus objetivos fundacionales. Así mismo, es fundamental desistir del boicot permanente por motivos ideológicos, a las invitaciones que realiza la PPT. Sus miembros deben dialogar para un funcionamiento activo, dinámico, que refleje un diálogo político constructivo y una auténtica concertación sobre los principales temas de la agenda regional y mundial, entre otros temas derivados de esas definiciones.

<sup>7</sup> Por los resultados del foda prospectivo (7 fortalezas, 4 amenazas, 4, oportunidades y 4 debilidades)

## Matriz de Cambio

La matriz de cambios permite identificar y precisar cambios en el futuro de la organización por parte de los expertos, así como también por la información recopilada hasta esta etapa. A continuación, se presenta la matriz de cambios.

**Tabla 3. Cambios esperados para el futuro**

<b>Cambio Presentidos</b>	<b>Cambios Temidos</b>	<b>Cambios Anhelados</b>
La integración regional depende de la voluntad política de los gobiernos	Poco interés para llegar a un acuerdo sobre integración	Modalidad y objetivos de la integración acordada e implementada
Debatir sobre la conveniencia de institucionalizar a la CELAC	Propuesta no acogida por todos	Nueva institucionalidad acogida e implementada
Acuerdos sobre gobernanza regional frente a las grandes potencias	Escaso interés político por parte de los Estados	Visión estratégica de acción consensuada frente a las grandes potencias
Necesidad de llevar a cabo las cumbres acordadas por las PPT	Obstáculos políticos para su realización	Cumplimiento de las cumbres CELAC anuales
Los resultados de actividades se deben obtener	Boicot de actividades por no afinidad ideológica	Región comprometida a llevar a cabo sus planes sin mirar la ideología del gobierno

**Fuente:** Expertos – Revisión bibliografía

**Elaboración:** La autora

## Resultado Análisis estructural - Variables claves

Como resultado del trabajo individual con los expertos e información recopilada mediante bibliografía se determinó los factores de cambio y con base en ello se obtuvo 17 variables, las cuales se detallan a continuación.

**Tabla 4. Listado de variables**

<b>Nro.</b>	<b>Título Largo</b>	<b>Siglas</b>
1	INTERÉS DE LOS GOBIERNOS DE IMPULSAR LA INTEGRACION LATINOAMERICANA Y CARIBEÑA	INGOIL
2	DIVISIÓN IDEOLÓGICA EN LOS GOBIERNOS DE LA REGIÓN	DIGOR
3	INSTITUCIONALIDAD CONSTITUTIVA Y ADMINISTRATIVA	INSCA
4	GESTIÓN E INFLUENCIA EN LA DIRECCIÓN DE ALGUNAS PRESIDENCIAS PRO TEMPORE	GESPPT
5	VOLUNTAD POLÍTICA DE LOS GOBIERNOS PARA FUNCIONAMIENTO ACTIVO DEL FORO	VOPOGO

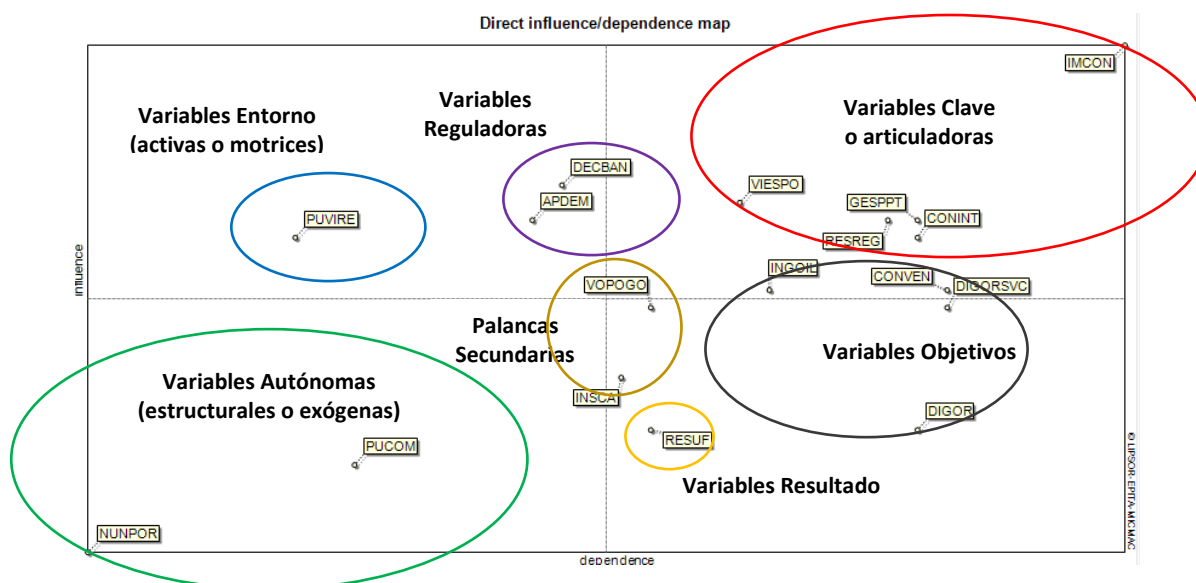
6	CUESTIONAMIENTO A LA APERTURA DEMOCRÁTICA	APDEM
7	RESULTADOS EN VARIOS ÁMBITOS DE ACCIÓN EN LA REGIÓN	RESREG
8	VISIÓN ESTRATÉGICA POLÍTICA DE ACCIÓN FRENTE A LAS POTENCIAS	VIESPO
9	CONSENSO SOBRE LAS MODALIDADES Y OBJETIVOS DE UNA INTEGRACIÓN REGIONAL	CONINT
10	EXISTENCIA DE PUNTOS DE VISTA COMÚN SOBRE EL DIÁLOGO REGIONAL	PUVIRE
11	DEFINIRSE COMO BLOQUE ANTI-IMPERIALISTA GENERA DESCONFIANZA DE LA POTENCIA DOMINANTE	DECBAN
12	PUNTOS COMUNES DE HISTORIA Y CULTURA ENTRE LOS PAÍSES DE LA REGIÓN	PUCOM
13	INCIDENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE SITUACIONES REGIONALES	IMCON
14	DIFERENCIAS ENTRE LOS GOBIERNOS DE LA REGIÓN SIN VISIONES COMPARTIDAS	DIGORSVC
15	NUEVOS NICHOS DE OPORTUNIDADES DONDE PUEDAN TRABAJAR TODOS	NUNPOR
16	CONCIENCIA SOBRE EL CONVENCIMIENTO DE SER UNA ZONA DE PAZ REGIONAL Y MUNDIAL	CONVEN
17	RECURSOS ECONOMICOS PARA EMPRENDER PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	RESUF

**Fuente:** Trabajos con expertos

**Elaboración:** La autora

Una vez concluida la calificación de la matriz de doble entrada en MICMAC junto a los expertos (Ver anexo 1) se obtuvo un Plano de Influencia y dependencias de variables, con una valoración colectiva de 272 combinaciones lo cual permite visualizar la siguiente gráfica de acuerdo con Arango y Cuevas (2014). (Gráfico 2).

**Gráfico 2. Plano de influencia y dependencia indirectas**



**Fuente:** Software de Lipsor Prospective, MICMAC versión 6.1.2 con información de la investigación  
**Elaboración:** La autora.

A continuación, los resultados obtenidos:

**Variables de entorno (activas o motrices):** Éstas son explicativas de los cambios en el sistema, poco determinadas por el sistema, en este caso, la variable de existencia de puntos de vista común sobre el Diálogo Regional indica que es un factor externo que puede influir en la organización y puede ser controlada por la misma, pero de poco control.

**Variables Reguladoras:** Se ubican en la parte central del gráfico, facilitan el desempeño de las demás variables en especial de las variables clave. Así, las variables: Definirse como bloque anti-imperialista genera desconfianza de la potencia dominante y Cuestionamiento a la apertura democrática tienen un impacto significativo y ejercen influencia importante en el sistema.

**Palancas Secundarias:** Son suplementarias a las variables reguladoras, su movimiento, a su vez afecta al desarrollo de las variables claves: Voluntad política de los gobiernos para funcionamiento activo del foro e Institucionalidad constitutiva y administrativa

**Variables Resultado:** Son transversales y dependientes a las demás variables en el sistema por lo que requieren de un seguimiento y monitoreo estrecho que permita verificar la efectividad del sistema en general: Recursos económicos para emprender planes, programas y proyectos.

**Variables objetivos:** Son muy dependientes y mediantemente motrices, su carácter de tratamiento como objetivos permite identificar cuáles son más críticas para el éxito de la organización y cuáles pueden ser influenciadas o controlados directamente para la organización: División ideológica en los gobiernos de la Región, Diferencias entre los gobiernos de la Región sin visiones compartidas, Conciencia sobre el convencimiento de ser una zona de paz regional y mundial e Interés de los gobiernos de impulsar la integración latinoamericana y caribeña

**Variables claves:** También se las conoce como críticas o articuladoras, poseen valores de dependencia e influencia superiores al promedio; determinan el sistema, son inestables y corresponden con los retos del sistema: Resultados en varios ámbitos de acción en la Región, Consenso sobre las modalidades y objetivos de una integración regional, Gestión e influencia en la dirección de algunas presidencias pro tempore, Visión estratégica política de acción frente a las potencias e Incidencia en la resolución de situaciones regionales

**VARIABLES AUTÓNOMAS:** O independientes no son significativamente influenciadas por otras variables del sistema, pero sí tiene un alto impacto sobre las otras variables: Puntos comunes de historia y cultura entre los países de la Región y Nuevos nichos de oportunidades donde puedan trabajar todos.

A manera general, las estrategias vinculadas a las siguientes variables: Resultados en varios ámbitos de acción en la Región, Consenso sobre las modalidades y objetivos de una integración regional, Gestión e influencia en la dirección de algunas presidencias pro tempore, Visión estratégica política de acción frente a las potencias e Incidencia en la resolución de situaciones regionales, son las claves para analizar los escenarios exploratorios para la institucionalización de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), como organismo regional al año 2030.

Básicamente, las variables fueron clasificadas de acuerdo con la importancia que los expertos marcaron en diversas esperas, las que se describieron de la siguiente manera:

**Resultado Análisis de actores**

El análisis de actores se lo realizó con la participación de los expertos y con la herramienta del método MACTOR. Se identificó cuáles son los actores y cuál es su involucramiento actual y futura para el análisis de los escenarios exploratorios para la institucionalización de la CELAC. Se identificaron 11 actores sociales con la capacidad de aportar o no al cambio de una realidad actual del organismo. A continuación, se exponen los siguientes actores:

**Tabla 5. Listado de actores**

Nro.	Nombre de los actores	Abreviatura
1	Presidentes de los 33 países que integran CELAC	PREREGI
2	Ministerios de Relaciones Exteriores de la Región	MRELAC
3	Cancilleres	CANCI
4	Sistema Multilateral	ONU
5	Unión Europea	UE
6	Misiones Diplomáticas	MISI

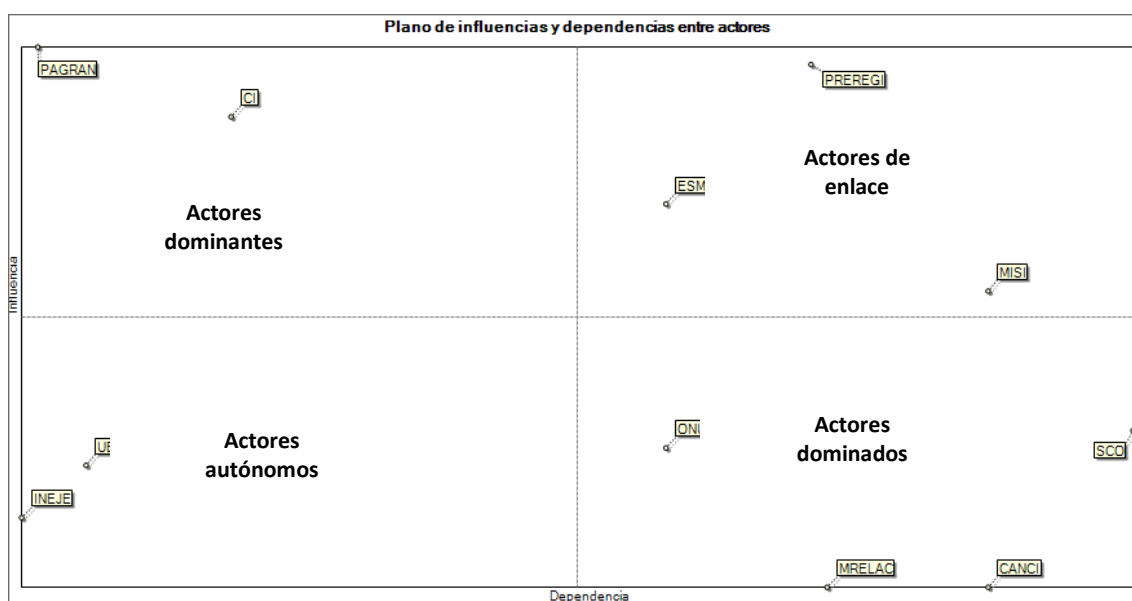
7	Instituciones del Ejecutivo	INEJE
8	Estados miembros del Foro	ESMI
9	Comunidad Internacional	CI
10	China Rusia India	PAGRAN
11	Sociedad civil organizada	SCO

**Fuente:** Trabajos con expertos – Actores sociales.

**Elaboración:** La autora

Como resultado de ponderaciones otorgados por los expertos (Ver anexo 2) se obtuvo en plano de influencias y dependencias entre actores. Se observa en el eje de las abscisas la dependencia y en las ordenadas la influencia entre actores.

**Gráfico 3. Plano de influencias y dependencias entre actores**



**Fuente:** Software de Lipsor Prospective, MACTOR versión 5.1.2 con información de la investigación

**Elaboración:** La autora

A continuación, los resultados obtenidos:

**Actores dominantes:** China Rusia India y Comunidad Internacional

**Actores de enlace:** Presidentes de los 33 países que integran CELAC, Estados miembros del Foro y Misiones Diplomáticas.

**Actores dominados:** Sistema Multilateral, Sociedad civil organizada, Cancilleres y Ministerios de Relaciones Exteriores de la Región.

**Actores autónomos:** Unión Europea e Instituciones del Ejecutivo.

Los actores dominantes se caracterizan por tener fuerte influencia y una escasa dependencia, en el presente estudio son: China, Rusia, India y Comunidad Internacional. En la actualidad el papel más activo con CELAC lo tiene China que ha edificado una relación de cooperación en varios frentes. Fue clave en el COVID-19 suministrando vacunas a los países de la Comunidad y a través del foro China-CELAC propone los temas de diálogo en áreas fundamentales: en agricultura, comercio, ciencia y tecnologías, lo que, sumado al interés de mejorar los flujos de transporte con la Región a través de la Ruta de la Seda, lo coloca como líder en relación con Rusia (segundo en encuentros), India y Estado Unidos entre los países que destacan en la comunidad internacional.

Los actores de enlace, de alta influencia y dependencia, son: Presidentes de los 33 países que integran CELAC, Estados miembros del Foro y Misiones Diplomáticas. En esta zona se puede presentar conflictos como también generar estabilidad al sistema como lo ocurrido en la PPT de San Cristóbal y Nieves que permaneció con una gestión desapercibida causando críticas al interior, a pesar de que su nombramiento fue consensuado por los 33 países. De igual forma otro episodio de conflicto fue la última invitación realizada por la PPT de 2024, llamado a lograr una postura regional frente a la imposición de aranceles que ofreció Donald Trump a Colombia, además de otros puntos álgidos de conflicto pero que fue boicoteada por gobiernos afines a Estado Unidos, pensando que no les ocurriría, pero, se ha visto que acaba de imponer aranceles a la ya resquebrajada economía de Argentina (con Milei 2025) que es (muy afín a Trump). De ahí que, es fundamental propender a impulsar la unidad de los pueblos con posturas que defiendan sus intereses.

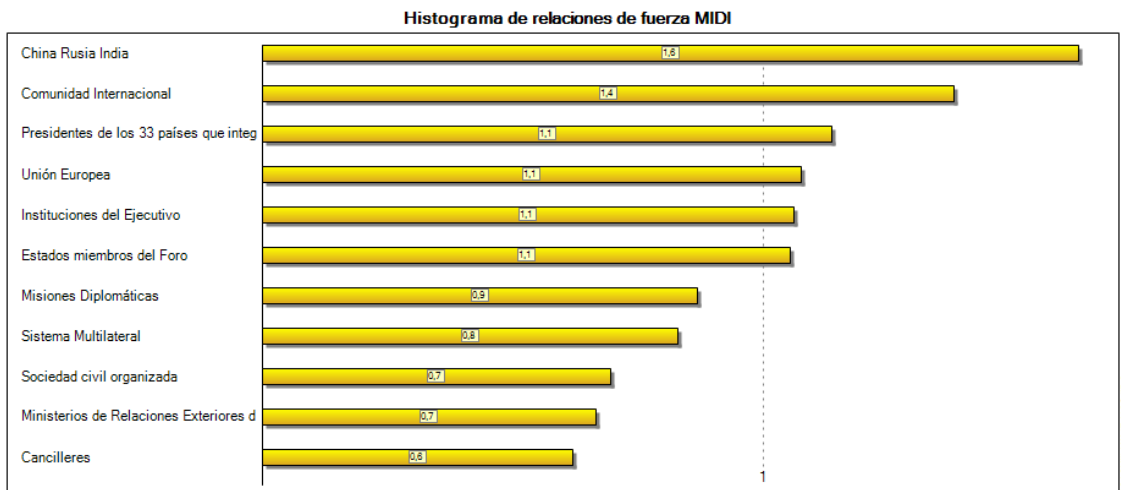
Los actores dominados, con alta dependencia y su influencia en el sistema es baja o nula. Estos son: Sistema Multilateral, Sociedad civil organizada, Cancilleres y Ministerios de Relaciones Exteriores de la Región que no ejercen presión suficiente en el tratado de la problemática, son actores identificados como receptores o emisores de información. Como ha señalado el Secretario General de la ONU, Antonio Guterres, el sistema de gobernanza mundial tiene déficit de desconfianza “(...) estos derechos y valores están siendo atacados en todo el mundo.

Se socavan las libertades. Se reduce el espacio cívico. Se intensifica la polarización. Y crece la desconfianza”<sup>8</sup>, lo cual se manifiesta en la poca importancia de esta variable. Pero también, aunque la sociedad organizada, cancilleres y ministerios, dependen de la decisión de los presidentes, su actividad está en relación con esos intereses, que en el caso de CELAC, tiene un escaso margen de acción.

Los actores autónomos como Unión Europea e Instituciones del Ejecutivo son actores que se mantienen al margen del sistema. En el primer caso, la UE como entidad regional es un bloque que estableció relación con la CELAC, pero tuvo un largo periodo de estancamiento, fue en julio de 2023 que sucedió el encuentro número tres, luego de ocho años en que el bloque europeo tampoco dio señales de vida, lo que dejó detenidos los compromisos adquiridos.

En el siguiente histograma se visualiza una mejor apreciación sobre las relaciones de cada actor considerando su influencia y dependencia directa.

**Gráfico 4. Histograma de relaciones de fuerza - MDI**



**Fuente:** Software de Lipsor Prospective, MACTOR versión 5.1.2 con información de la investigación

**Elaboración:** La autora

El histograma muestra que China, Rusia e India constituyen los actores con más alta fuerza debido a que estos países son los que más se han reunido con CELAC. Pero de ellos, el que le ha dado vida al mecanismo es China, cuyas autoridades han señalado claramente que su diálogo permanente con la Región siempre será a través de CELAC. Otro actor con fuerza importante para el análisis de los escenarios exploratorios para la institucionalización de la

<sup>8</sup> Más información se encuentra en <https://www.un.org/es/observances/democracy-day/messages discurso pronunciado en sep/2024> por el día internacional de la Democracia

Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), como organismo regional al año 2030, es la Comunidad Internacional, representado mayormente por Estados Unidos como el hegemón influyente en las posiciones de los países amigos del momento y que, por su gran fuerza, ha debilitado a CELAC debido a su interferencia para tratar temas muy importantes.

A continuación, se procede a establecer los objetivos estratégicos de acuerdo con las variables claves identificadas. Dichos objetivos buscan abordar los escenarios posibles de la Comunidad de Estados Latinoamericanos con base a las variables seleccionadas previamente.

**Tabla 6. Definición de objetivos**

No.	Variable Clave	Objetivos	Abreviatura
1	Resultados en varios ámbitos de acción en la Región	Revisar la incidencia de las actividades realizadas	Incidencia
2	Consenso sobre las modalidades y objetivos de una integración regional	Replantear la conveniencia de una reestructuración del foro	Replantear
3	Gestión e influencia en la dirección de algunas presidencias pro tempore	Gestión e influencia en la dirección de algunas presidencias pro tempore	Gestion_In
4	Visión estratégica política de acción frente a las potencias	Concientizar acerca de la importancia de definir un plan de paz	Conciencia
5	Incidencia en la resolución de situaciones regionales	Reflexionar sobre la importancia de cumplir los compromisos regionales	Compromiso

**Fuente:** Mic Mac, con información de la investigación

**Elaboración:** La autora

Una vez definidos los objetivos, se trabajó en MACTOR la matriz de posiciones valoradas MAO, que es aquella matriz de doble entrada que permite realizar una valoración entre actores y objetivos. (Godet y Durance, 2007, p. 69)

Los resultados (sumatorias) de las filas indican los actores a favor o en contra, para el caso del estudio, de los once actores, ocho están alineados y concuerdan con los cinco objetivos.

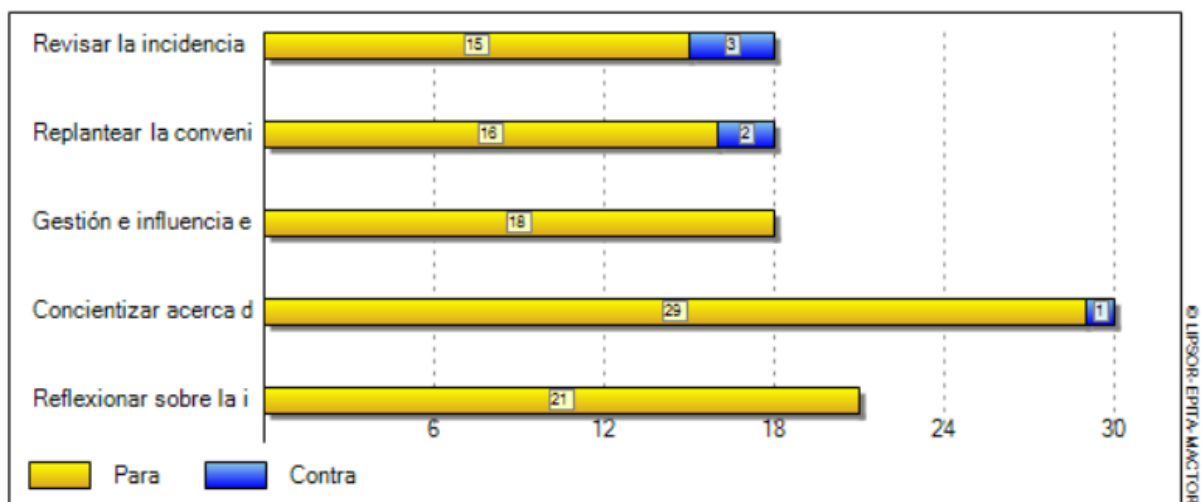
El sistema multilateral, Unión Europea e Instituciones del Ejecutivo están en desacuerdo de los objetivos que hacen referencia a revisar la incidencia de las actividades

realizadas, replantear la conveniencia de restauración del foro y concientizar la importancia de definir un plan de paz. Lo cual se debería a que han perdido toda influencia en las decisiones del mecanismo en tanto, son los presidentes de los estados miembros los que llevan adelante la posición de su país al foro, lo que los deja de lado completamente.

Los resultados (sumatoria) de las columnas hacen referencia a las actitudes a favor o en contra de los actores sociales a cada uno de los cinco objetivos, se evidencia una actitud favorable por parte de todos los actores para los objetivos que están relacionados a la gestión e influencia de presidencias pro tempore y al objetivo de reflexionar sobre el cumplimiento de compromisos regionales. (Ver anexo A). Esto se explica porque en su momento si la PPT recayó en un país de orientación derecha o centro derecha, no impulsa las actividades programas para ese año como lo evidencia la gestión entre los años 2016-2020. De acuerdo con esa realidad, se debe subrayar la valoración a la urgencia de reflexionar y de asumir los compromisos regionales independientemente de la ideología del gobierno de turno en la PPT.

Para una apreciación visual de los resultados obtenidos se presenta el siguiente histograma, el cual permite identificar las incidencias de los actores con cada objetivo.

**Gráfico 5. Histograma de relaciones de fuerza de actores sobre objetivos**



**Fuente:** Software de Lipsor Prospective, MACTOR versión 5.1.2 con información de la investigación

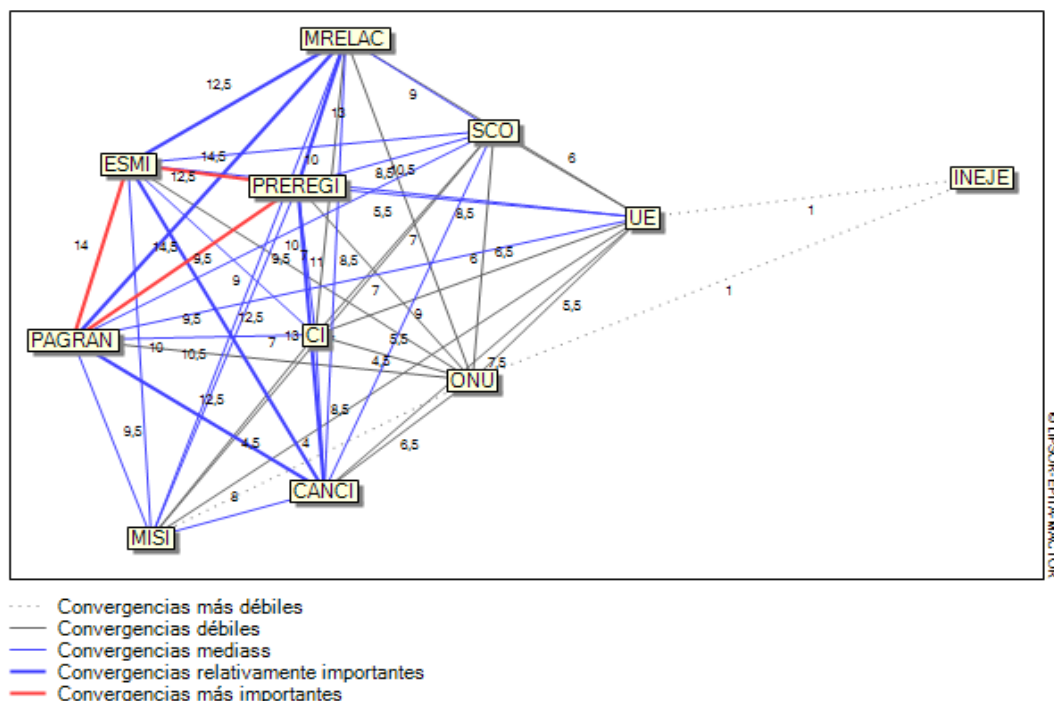
**Elaboración:** La autora

Con la elaboración de la Matriz 2MAO, se obtuvo el gráfico de convergencias entre actores (Gráfico 6). Se evidencia que la convergencia clave es entre los Presidentes de los 33

países que integran CELAC, 33 actores que interviene como representantes de sus Estados para promover el diálogo y llevar sus propuestas y Países relevantes por su importancia geopolítica (China, Rusia e India) como actores regionales. Esto, corrobora las reuniones sostenidas con este grupo de países BRICS lo que resulta innegable en tanto, con los dos primeros se pudo concretar agenda, pero, sobre todo, con China que es el actor que actualmente le da vida a la CELAC. Solo en el año 2024 el Foro China-CELAC, se reunió al menos 4 veces. Pero desde el 2014 al 2023 el intercambio comercial entre China y América Latina y el Caribe pasó de cerca de US 300 mil millones a casi US 500 mil millones en 2023, de acuerdo con la CEPAL<sup>9</sup>.

A estos actores de convergencia clave, se suman los de convergencia relativamente importante con el Ministerios de Relaciones Exteriores de la Región y con los Cancilleres como Líderes regionales que representan y exponen los intereses de sus países, habida cuenta de concretar las líneas de acción encomendadas por sus presidentes. Son actores que plasman los proyectos y se aseguran de que las instancias correspondientes actúen y entreguen los resultados.

**Gráfico 6. Convergencias entre actores de orden 2**



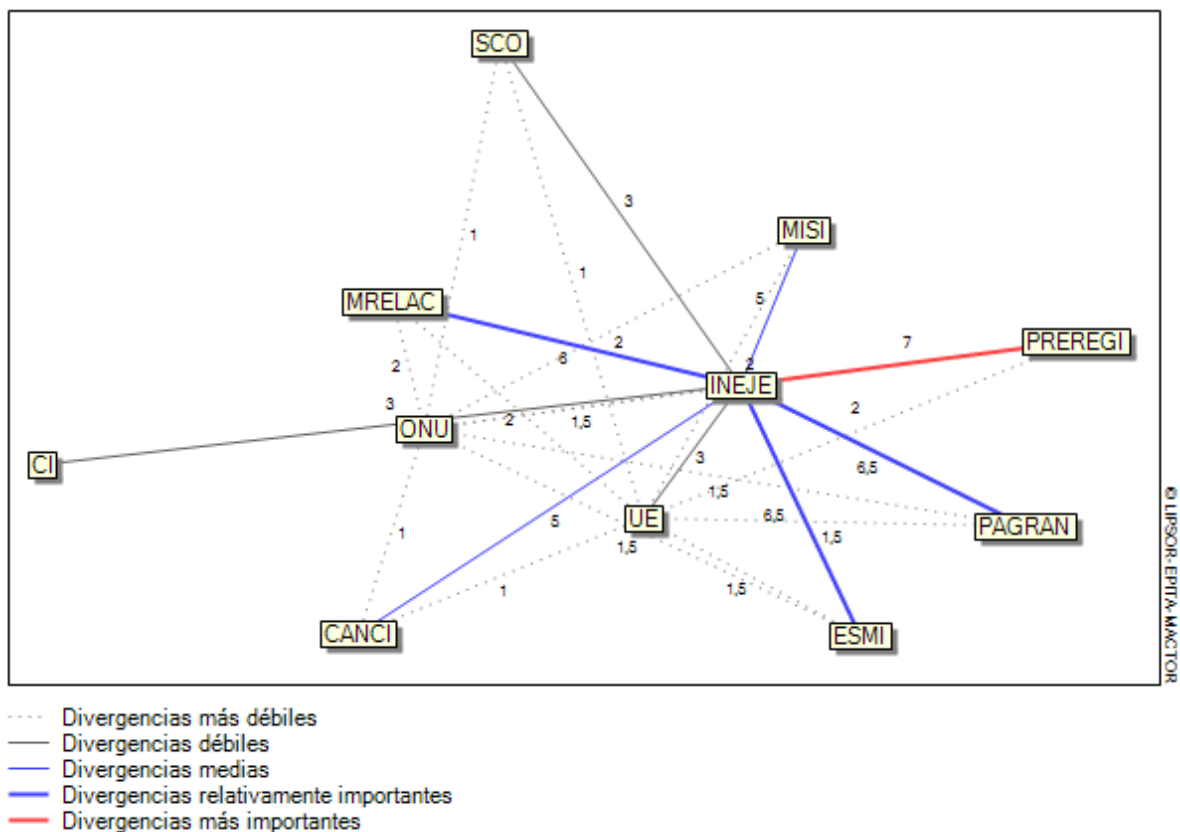
**Fuente:** Software de Lipsor Prospective, MACTOR versión 5.1.2 con información de la investigación

**Elaboración:** La autora

<sup>9</sup> Más información se encuentra en <https://www.clasco.org/wp-content/uploads/2024/10/Vol8.1.pdf>

En el caso de divergencias de actores (Gráfico 7) se evidencia la divergente más importante están las Instituciones del Ejecutivo que llevan adelante los programas y resultados planificados en el foro y el conjunto de los 33 presidentes como los voceros y decisores de la política exterior de los países que integran CELAC. Es como se señaló arriba, estos actores ejecutan disposiciones que emanan de otros decisores, en este caso de los presidentes como voceros de la política exterior. Las divergencias relativamente importantes de las Instituciones del Ejecutivo que pueden ser un indicador de tensiones y conflictos, pero también de oportunidades para mejorar la cooperación mutua entre los implicados, ocurre con grandes países que son actores regionales, con los 33 actores que intervienen como representantes de sus Estados para promover el diálogo y propuestas y con los Ministerios de Relaciones Exteriores de la Región.

**Gráfico 7. Divergencias entre actores de orden 2**



**Fuente:** Software de Lipsor Prospective, MACTOR versión 5.1.2 con información de la investigación

**Elaboración:** La autora

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se realizará la discusión de hallazgos hasta aquí y se incluirán más análisis que brinda la prospectiva con el fin de reflexionar sobre la temática. El análisis morfológico permitirá llegar a figurar cuatro tipos de escenarios en el eje de Peter Schwartz, para finalmente delinear estrategias y acciones mediante la aplicación de la matriz IGO.

### Resultado Análisis Morfológico – Escenarios Exploratorios

En el análisis morfológico se desarrolló la descomposición del sistema trabajando con las 6 variables estratégicas identificadas en el apartado anterior y se desarrolló tres evoluciones futuras posibles (negativa, tendencial y positiva) como lo ejemplifica Godet (2007, p.25) dando como resultado las diversas dimensiones del espacio morfológico.

**Tabla 7. Espacio Morfológico**

<b>Variables</b>	<b>Hipótesis 1</b>	<b>Hipótesis 2</b>	<b>Hipótesis 3</b>
Resultados en ámbitos de acción	Se puede mejorar los resultados de los programas establecidos	Se mantiene la apatía y el boicot por parte de los gobiernos afines a Estados Unidos	Se comprende la importancia de obtener resultados positivos en los temas que afectan a todos los países
Consenso sobre modalidades de integración regional	No se da un consenso sobre cuáles son las modalidades y cuáles son los objetivos de una integración regional	Basado en los temas comunes se puede llevar un diálogo productivo más allá de las generalidades del discurso diplomático que lleve adelante iniciativas comunes	Se busca soluciones conjuntas a los problemas de la Región y se logra una verdadera unión en la diversidad.
Gestión e influencia en la dirección de algunas presidencias pro tempore	Con una gestión más eficiente de las PPT se puede mejorar la organización	Desacuerdos ideológicos influyen en la gestión de las PPT	Se propone fortalecer la gestión mediante una propuesta de restructuración del foro
Visión estratégica política de acción frente a las potencias	Se mantiene las posturas ambiguas y las presiones de Estados Unidos	Con voluntad política los gobiernos indistintamente de sus tendencias ideológicas acuerdan un frente geopolítico regional	CELAC se posesiona y defiende las visiones e intereses la Región y del sur global en el mundo

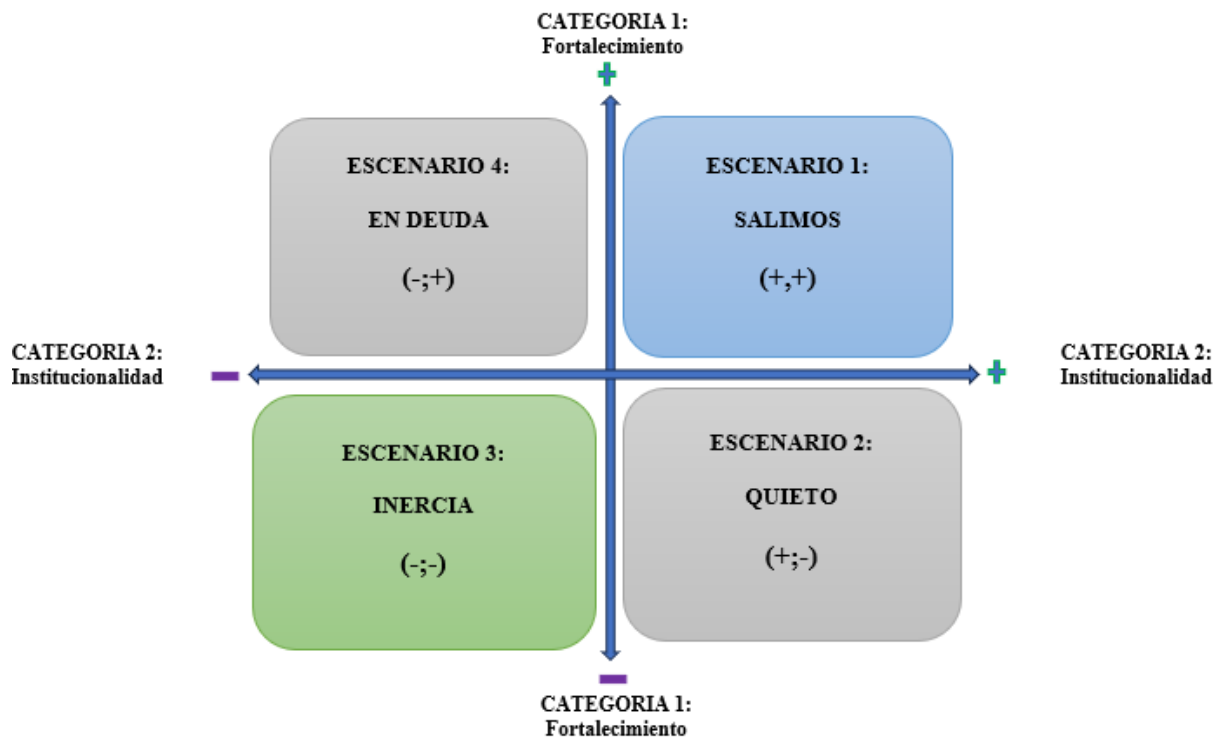
Incidencia en la resolución de situaciones regionales	Continúa sin visiones concertadas de la Región sin pronunciarse sobre los principales problemas de la actual agenda internacional	Continúa como una instancia de coordinación y cooperación que no incide en los temas regionales ni geopolíticos actuales	Logra generar confianza con Estados Unidos y avanza en los acuerdos regionales como un bloque de paz
---	---	--	--

**Fuente:** Consulta a los expertos

**Elaboración:** La autora

Esta información conlleva a la explicación con el gráfico 8 dibujado en el eje de Peter Schwartz como sigue a continuación:

**Gráfico 8. Ejes de Peter Schwartz**



**Fuente:** Baena, Prospectiva: sus métodos y técnicas con información de la investigación

**Elaboración:** La autora

## **ESCENARIOS:**

### **Escenario Apuesta: Salimos**

Para el 2030, se comprende la importancia de obtener los resultados efectivos en los temas trazados por el mecanismo en beneficio de todos sus integrantes, lo que de forma conjunta conduce a encontrar soluciones a los problemas que afectan a la Región valorando la unidad y diversidad. Así mismo, se concibe la reestructuración del foro que bien puede ser el inicio de su institucionalización. De esta forma, con visión estratégica, se posesiona en defensa de los intereses de la Región y el sur global para lo cual consigue generar la confianza de Estados Unidos y avanza en los acuerdos regionales de paz. Adicionalmente, la Región se proyecta comprendiendo la necesidad de reflexionar sobre la unidad regional y elabora de un diagnóstico prospectivo sobre el impacto de la política exterior de D. Trump en la Región. Ello sirve, además, para identificar las necesidades, programas ejecutados y estado actual del foro, lo que conlleva a la obtención de una hoja de ruta elaborada y aprobada que tiene como resultado la convocatoria a una cumbre de refundación y reelaboración de sus estatutos que incluya nuevas realidades en su nueva institucionalidad con recursos y alianzas establecidas. Se destaca la importancia de no declararse anti-nada porque la gobernanza mundial y regional requiere de confianza, diálogo y entendimiento, en base a lo cual se respetará las decisiones de sus pueblos al elegir sus gobernantes. Basado en las exitosas cumbres del pasado, el mecanismo decide continuar dinamizando la relación interregional con la UE y otros países como China, Rusia, India y los países del Golfo, entre otros, enviando un mensaje de voluntad política de avanzar y profundizar el proceso de diálogo y concertación política, destacando la importancia de los BRICS, como un proceso con objetivos y características especiales de la más alta importancia para la construcción de un mundo multipolar.

### **Escenario posible: Quieto**

Se mantiene la apatía y el boicot de algunos gobiernos afines a Estados Unidos que se refleja en los desacuerdos ideológicos con una influencia negativa en la gestión de las PPT. No consigue mayores esfuerzos por parte de sus miembros y desperdicia oportunidades por diferencias ideológicas y de visión política, prácticamente no tiene incidencia en las situaciones y problemas regionales, pero se insta a los países a debatir las prioridades regionales para su desarrollo con la idea de mejorar las relaciones entre los países de la Región tendiente a la resolución de los conflictos de forma pacífica. Además, se empieza por debatir la conveniencia

de institucionalizar CELAC para asumir nuevos desafíos. Existe pesimismo frente a las Cumbres de CELAC y luego de la última birregional realizada con la UE, no se dinamiza

### **Escenario Pesimista: Inercia**

Se continúa como una instancia de coordinación y cooperación que no incide en los temas regionales ni geopolíticos actuales, pero en temas comunes puede llevar un mismo diálogo con pocas acciones, más allá de las generalidades del discurso diplomático. Aunque, los gobiernos indistintamente de sus tendencias ideológicas acuerdan trabajar como frente geopolítico regional en ciertos temas, como el crimen organizado transnacional, la gestión de riesgos y la ciberseguridad de forma poco convincente, las reuniones y acuerdos no muestran resultados. Trasluce la ambigüedad de algunos gobiernos en la postura y causales de la integración regional y la construcción de un mundo multipolar. Incide en su actividad la falta de conciencia sobre la importancia del diálogo, la concertación política y la integración regional

### **Escenario Posible: En deuda**

No se da un consenso sobre cuáles son las modalidades y cuáles son los objetivos de una integración regional, aunque se mejora algunos programas establecidos, se mantiene las posturas confusas y presiones de Estados Unidos a través de sus gobiernos aliados y continúa sin visiones concertadas acerca de los principales problemas de la agenda internacional actual. No obstante, los miembros están conscientes de que con una gestión más eficiente de las PPT se puede mejorar la organización sin encontrar el camino para tal cometido, pero no se llega a promover la institucionalidad de CELAC para asumir nuevos desafíos. Sigue la marcada conducta establecida por los gobiernos de derecha de paralizar las iniciativas y el diálogo. Se evidencia la falta de visiones compartidas y de concertación de la Región sin emitir pronunciamientos acerca de las políticas de imposición de aranceles por parte de Estados Unidos, o sobre el genocidio en Gaza, Siria, menos de los principales problemas en la actual agenda internacional.

### **Estrategias y acciones del escenario apuesta**

Para la determinación de las estrategias y acciones para el escenario apuesta se construyó una matriz con el detalle de las variables claves, objetivos, meta y estrategias que permiten ordenar la información a fin de identificar oportunidades y riesgos y definir acciones de forma coherente con los objetivos del mecanismo en su fin de institucionalidad. A continuación, las estrategias:

**Tabla 8. Estrategias y acciones**

Variable Estratégica	Objetivos	Metas-Fines	Estrategias	Acciones
Resultados en varios ámbitos de acción en la Región	Revisar la incidencia de las actividades realizadas	Hoja de ruta elaborada y aprobada	Fortalecer CELAC para su cabal funcionamiento	1. Identificar las necesidades, programas ejecutados y estado actual del foro 2. Invitar a una reflexión sobre la importancia de la unidad regional 3. Elaboración de un diagnóstico sobre el impacto de la política exterior de D. Trump
Consenso sobre las modalidades y objetivos de una integración regional	Replantear la conveniencia de una reestructuración del foro	Decisiones en cada plenaria desarrollada.	Promover la institucionalidad de CELAC para asumir nuevos desafíos	1. Realizar la propuesta de su reestructuración 2. Debatir su conveniencia y tomar la decisión por parte de los Estados 3. Convocar a una cumbre de refundación y reelaboración de sus estatutos que incluya nuevas realidades
Gestión e influencia en la dirección de algunas presidencias pro tempore	Gestión e influencia en la dirección de algunas presidencias pro tempore	Iniciativas repensadas	Impulsar la discusión para lograr puntos de vista comunes en pro del desarrollo de la Región	1. Proponer agenda con puntos a discutir 2. Sistematizar posturas de los países y decisiones tomadas 3. Publicar acuerdos y compromisos acordado por todos
Visión estratégica política de acción frente a las potencias	Concientizar acerca de la importancia de definir un plan de paz	Talleres reflexivos	1. Reconocer a EE. UU como potencia dominante regional y mundial a fin de no generar conflictos innecesarios.	1. Acordar la conveniencia o no formar un bloque anti nada 2. Comprender el rol y alcance de la Región como actores políticos de paz 3. Colocar como eje central del foro la promoción de la paz tal como se declaró a la Región
			2. Fortalecer vínculos con la comunidad internacional (China, Rusia, India, UE)	1. Evaluar cooperación y actividades realizadas con estos países 2. Definir una agenda con China por ser el más activo en el intercambio y diálogo regional 3. Debatir la oportunidad de replicar esa agenda con otros países

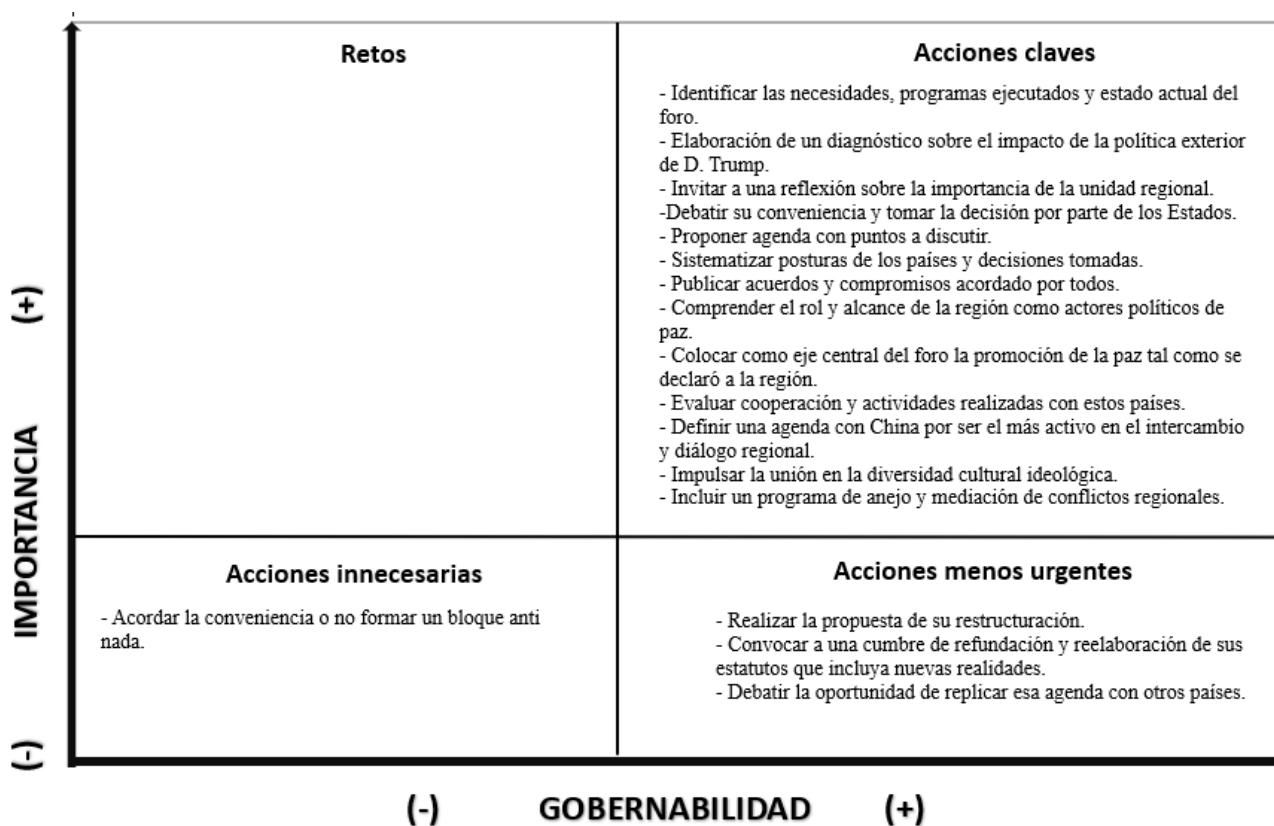
Incidencia en la resolución de situaciones regionales	Reflexionar sobre la importancia de cumplir los compromisos regionales	Compromisos adquiridos	Instar a los países a debatir las prioridades regionales para su desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar la unión en la diversidad cultural ideológica</li> <li>2. Incluir un programa de anejo y mediación de conflictos regionales</li> <li>3. Considerar agrupar a foros más pequeños en CELAC que abordan los mismos temas</li> <li>4. Optimizar recursos para no duplicar actividades en otros foros que existen en la Región</li> </ol>
---	--	------------------------	---	---

**Fuente:** Trabajo con expertos y entrevistados

**Elaboración:** La autora

Una vez definidas las estrategias y acciones, se procedió a calificar la Importancia y Gobernabilidad (IGO) citar (Ver anexo 4). De esta manera, se obtuvieron las siguientes ubicaciones de las acciones en el plano cartesiano del gráfico 9.

**Gráfico 9. Análisis de Importancia y Gobernabilidad de las acciones**



**Fuente:** Trabajo con expertos

**Elaboración:** La autora

El gráfico anterior muestra que las acciones claves, de alta importancia y alta gobernabilidad, son aquellas que requieren ser implementadas de manera urgente para fortalecer la Comunidad en estudio, entre ellas están: Identificar las necesidades, programas ejecutados y estado actual del foro, elaboración de un diagnóstico sobre el impacto de la política exterior de D. Trump, invitar a una reflexión sobre la importancia de la unidad regional, debatir su conveniencia y tomar la decisión por parte de los Estados, proponer agenda con puntos a discutir, sistematizar posturas de los países y decisiones tomadas, publicar acuerdos y compromisos acordado por todos. Existe ausencia de acciones denominadas retos, que son de alta importancia y baja gobernabilidad.

Con respecto a las acciones menos urgente, de alta gobernabilidad y baja importancia, se contempla: realizar la propuesta de su reestructuración, convocar a una cumbre de refundación y reelaboración de sus estatutos que incluya nuevas realidades y debatir la oportunidad de replicar esa agenda con otros países. Por último, las acciones de menor importancia y gobernabilidad, es decir las acciones innecesarias, se ha identificado acordar la conveniencia o no formar un bloque anti nada.

## **CONCLUSIONES**

Con la amplia información obtenida en el análisis, luego de la aplicación de los métodos prospectivistas y la incorporación de información de expertos en la materia, se puede concluir con reflexiones en torno al presente y futuro de CELAC.

Se observa la situación disminuida en la que se ha ubicado a la CELAC con el “boicot”<sup>10</sup> a sus reuniones e iniciativas para debatir sobre posturas regionales, que mucha falta hace, especialmente, en la coyuntura actual que la administración Trump pretende imponer medidas arancelarias, entre otras. Por otro lado, actitudes tibias como el rechazo a la intervención del Ecuador en la Embajada de México y no de condena, o la oposición a la invitación a la reunión realizada por la PPT Honduras con el propósito de unir esfuerzos ante la amenaza de tomar el canal de Panamá, la realización de masivas deportaciones de migrantes desde Estados Unidos, y el impase diplomático con Colombia por parte de Estados Unidos, debilitan aún más su autoridad.

---

<sup>10</sup> Entrevista a diplomático 1 realizada el 20 de enero de 2025

De acuerdo con el estudio se puede inferir que la realidad de la Región, con vínculos históricos, intereses e idiosincrasia comunes, con valores compartidos, no son suficientes para la defensa de los pueblos en base al derecho internacional. Se suma la búsqueda imperiosa del desarrollo regional que sea impulsada por la cooperación e integración, por lo que su falta de institucionalidad impide formular políticas conjuntas habida cuenta de la realidad específica de cada país y subregión. Desde la visión de la gobernanza global en los dos párrafos anteriores y de acuerdo con Zelicovich (2019) se puede colegir una politización institucional con una CELAC debilitada y dependiendo de la capacidad de los estados en sus formas cooperativas, pero al mismo tiempo en que se cuestiona a la gobernanza mundial y regional, el foro podría representar un papel crucial e imparcial justificado por bienes comunes o problemas transnacionales aceptados y legitimados.

También, la forma de funcionamiento descrita en el capítulo correspondiente devela el peso que tiene esta variable en el desenvolvimiento normal de un mecanismo de este tipo debido a que sus acuerdos se toman como recomendaciones más no como una obligación puesto que no existe un régimen que lo dictamine como tal. Razón por la cual, no se cuenta con un control de resultados de actividades o gestión, ni canales de comunicación propios, sino los que la PPT adecue al momento. CELAC no cuenta con página web

Del mismo modo, la institucionalidad influye en la existencia de una baja o nula capacidad política tal como mostró la variable de limitaciones a la resolución de conflictos en la Región, donde la incidencia en la resolución de situaciones de conflicto regional ocurre en parte por la carencia de exigencias vinculantes con tal finalidad, cuya influencia y gestión debería constituir uno de los ejes fundamentales en la Región, situación contraria a la mirada de Aguilar (2019) en donde la institucionalidad internacional le empuja a ser a CELAC un agente internacional mediante la cual actúan los estados para posicionar intereses armónicos en busca una equidad regional. Así también, los casos recientes de la invasión de Ecuador a la embajada de México, el cambio de nombre del Golfo de México a Golfo de América, la intención de tomarse el canal de Panamá, los aranceles impuestos a Argentina y las amenazas serias de imponerlos a otros países de la Región hablan de que cada país está sujeto a su suerte, situación que corrobora el lineamiento de invitar a reflexionar sobre la importancia de la unidad regional y recuperar la visión de la Región como espacio de resolución pacífica de conflictos.

El Foro cuenta con fortalezas tanto al interior como al exterior, pero sus buenas intenciones y experiencia en estos años de existencia, no le bastan para manejarse con efectividad en ambos

frentes, por ello, por ahora se ve débil en su cruzada integracionista, pero esto se observa más en lo interno que en lo externo, lo que es clave resolver para avanzar, parafraseando a Michelle Godet (2000), el futuro de una organización depende de sus fuerzas y debilidades internas, en gran medida, es lo que se deja ver en el presente trabajo, el que se ha visto enriquecido con los métodos prospectivos en tanto, se utilizan diversos métodos para recolectar y procesar información, equilibrando datos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una visión realista y práctica del futuro desde la perspectiva de Godet y Roubelat (1996). Se debe resaltar la escuela francesa o voluntarista con su enfoque inclusivo de futuros posibles deseables y realizables Cáliz (2022) bajo la que se realizó el estudio, ha sido un pilar fundamental para haber llegado al diagnóstico y resultados que evidencian la urgente intervención hacia la institucionalidad de este importante foro regional.

Igualmente, obtuvo una ponderación alta la variable de Gestión e influencia en la dirección de algunas presidencias pro tempore, situación que se refleja en la carencia de una estructura fuerte que asuma los desafíos, sobre todo cuando se requiere una respuesta urgente, al contrario, el mecanismo se ve limitado por la modalidad de aprobación unánime que obliga a todos los miembros, sin embargo, esta forma, al mismo tiempo lo contiene.

Se puede decir que CELAC se mantiene con vida, especialmente por el reconocimiento, y agenda activa de actividades con China<sup>11</sup>. Como se observó en la página web del foro China-CELAC, en los últimos años la relación entre ambos actores se ha fortalecido mediante el diálogo directo con los países que integran el foro. Se destacan áreas de cooperación en tecnología, ciencia y cultura, agricultura, comercio y temas de interés común lo que hace que esta variable se mencione como primordial en la definición de una agenda común.

El eje fundamental y razón de ser de acuerdo con los resultados, fue la necesidad de recuperar la tradición que mediante Declaración realizada por el foro se hizo como es la zona de paz regional y mundial. Esta aparece además como una necesidad imperiosa citada por los entrevistados, en alusión a la compleja coyuntura política mundial que constituye una amenaza, de ahí que, surge la idea de declararse un bloque “anti-nada”<sup>12</sup> para recuperar la vocación de paz de CELAC mediante la promoción de esta.

Finalmente, si bien es cierto que el mecanismo actualmente es un reconocido vocero político de la Región, la puesta en marcha de un proyecto de refundación institucional o

---

<sup>11</sup> <http://www.chinaCELACforum.org/esp/>. Se llevaron a cabo cuatro reuniones como bloque en 2024

<sup>12</sup> Entrevista a diplomático 2 realizada el 29 de enero 2025

reestructuración permitiría conjugar intereses comunes de la Región para negociar con otras regiones o potencias con una representación legitimada por sus miembros, aunque, como resultado del estudio no sea una acción inmediata. Sin duda, ello depende de la voluntad de los Estados que deben propender y actuar pensando verdaderamente en sus pueblos como principales beneficiarios de la política nacional e internacional. En esa línea, se confirma la idea de (García 2019) que asume a CELAC como una oportunidad de consolidar el potencial social, cultural, político y geográfico mediante la unidad regional para negociar con otros bloques y fortalecer su presencia en el ámbito internacional.

### **LINEAMIENTOS – ACCIONES – SUGERENCIAS**

Producto del estudio y de aplicar las herramientas de análisis, se obtuvo las siguientes sugerencias:

- Identificar las necesidades, programas ejecutados, y el estado actual del foro
- Elaborar un diagnóstico sobre el impacto de la política exterior de D. Trump
- Invitar a una reflexión sobre la importancia de la unidad regional
- Proponer agenda con puntos a discutir
- Colocar como eje central del foro la promoción de la paz tal como se declaró a la región
- Evaluar la cooperación realizada con países potencias
- Definir una agenda con China por ser el más activo en el intercambio y diálogo regional
- Impulsar la unión en la diversidad cultural e ideológica
- Incluir un programa de manejo y mediación de conflictos regionales
- Debatir la conveniencia de su reestructuración
- Impulsar la realización de los acuerdos y la cooperación entre estados
- Publicar Acuerdos y compromisos acordados por todos
- Comprender el rol y el alcance la región como actores políticos de paz

## REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2020). La intensificación de las luchas por la (re)configuración del poder en Nuestra América y las estrategias de la derecha. En J. Álvarez, Martín, C. y Puello, J. (Eds.), *Contra nuestra América*. (pp. 19-50). Clacso. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1gm026d.4>
- Bonilla, A. y Herrera, L. (2020). CELAC como vehículo estratégico de relacionamiento de China hacia América Latina (2011-2018). *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, (124), 173-198. <https://doi.org/10.24241/rcai.2020.124.1.173>
- Cancillería de Colombia (s.f.). *Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños – CELAC*. <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/clacs>
- Cálix, J. (2022). *La importancia de la prospectiva estratégica para la gestión pública: situación y condiciones para su institucionalización*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-06/pnud-hn-coleccion-desarrollo-humano-bloque-propuestas-14-2022.pdf>
- Cedeño, J. (2023). *Factores que configuraron las políticas de Colombia y Ecuador como socios-oferentes de cooperación Sur-Sur (2008-2015)* (tesis doctoral). Flacso-Ecuador, Quito. <http://hdl.handle.net/10469/19086>
- Cervera, M. (2008). FODA: un enfoque prospectivo. México D.F: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - UNAM.
- Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (s.f.a). Cumbres. *Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe*. <http://s017.sela.org/CELAC/cumbres/>
- Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños ¿Qué es la CELAC? *Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe*. <http://s017.sela.org/CELAC/quienes-somos/qu%C3%A9-es-la-CELAC/creacion/>
- Díaz, A., & Bertot, Y. (2017). La Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC): un enfoque desde la perspectiva de la integración. *Revista de Estudios Latinoamericanos*, 45-60.
- García, A. (2019). Regionalismo y fragmentación regional en América Latina: el papel actual de la CELAC hacia una nueva integración des-fragmentada. *Revista Espirales*, 3(1), 163-188. <https://revistas.unila.edu.br/espirales/article/view/1716/1602>
- Garrigó, L., Torres, I., Puentes, L. y Barrios, M. (2023). El enfoque prospectivo estratégico en función del desarrollo del municipio Nuevitas hacia el 2030. *Retos de la Dirección* 17(1). <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v17n1/2306-9155-rdir-17-01-e23104.pdf>

- Godet, M. y Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Prospektiker. <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- Godet M. (2007) *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia—D. Leandro, 3 - 20800 Zarautz (Gipuzkoa) - España
- Jervis, R. (1999). Realism, Neoliberalism, and Cooperation: Understanding the Debate *International Security*, 24(1), 42-63. <https://www.jstor.org/stable/2539347>
- Keohane, R. y Nye, J. (2011). *Power and Interdependence*. Longman. <https://is.cuni.cz/studium/predmety/index.php?do=download&did=231748&kod=JPM033>
- La Jornada (03 de marzo del 2024). CELAC: problemas comunes, soluciones conjuntas. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/2024/03/03/opinion/002a1edi#texto>
- Malamud, C. (25 de enero del 2020). ¿Será capaz la CELAC de levantarse y andar? *Real Instituto Elcano*. <https://www.realinstitutoelcano.org/comentarios/sera-capaz-la-CELAC-de-levantarse-y-andar/>
- Mejía, M., Meriño, M., y Ruiz, C. (2020). La integración en Latinoamérica: entre el regionalismo cerrado y el regionalismo abierto. *Podium* (38), 105-122. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.38.7>
- Mojica, (2008). Dos Modelos De La Escuela Voluntarista De Prospectiva Estratégica "El Futuro Es El Presente.... Un Poco Más Tarde. [https://www.academia.edu/43815259/DOS\\_MODELOS\\_DE\\_LA\\_ESCUELA\\_VOLUNTARISTA\\_DE\\_PROSPECTIVA\\_ESTRAT%C3%89GICA\\_El\\_futuro\\_es\\_el\\_presente\\_un\\_poco\\_m%C3%A1s\\_tarde\\_](https://www.academia.edu/43815259/DOS_MODELOS_DE_LA_ESCUELA_VOLUNTARISTA_DE_PROSPECTIVA_ESTRAT%C3%89GICA_El_futuro_es_el_presente_un_poco_m%C3%A1s_tarde_)
- Parlamento Latinoamericano y Caribeño (s.f.). Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños – CELAC. *Parlatino.org*. <https://parlatino.org/comunidad-de-estados/#:~:text=Se%20fundamenta%20en%20los%20siguientes,los%20pilares%20ambiental%2C%20econ%C3%B3mico%20y>
- Pastor, G. (26 de enero del 2023). Cumbre de la CELAC: una oportunidad desperdiciada. *Diálogo político*. <https://dialogopolitico.org/agenda/cumbre-CELAC-oportunidad-desperdiciada/>
- Quiliconi, C. y Salgado, R. (2017). Latin American Integration: ¿Regionalism à la Carte in a Multipolar World? *Colombia Internacional*, 92, 15-41. <https://revistas.uniandes.edu.co/index.php/colombia-int/article/view/2849/1493>
- Romano, S. y Lajtman, T. (18 de septiembre del 2021). Cumbre CELAC 2021: renovada apuesta por la integración latinoamericana. *Celag Data*. <https://www.celag.org/cumbre->

CELAC-2021-renovada-apuesta-por-la-integracion-latinoamericana/

- Sanahuja, J. (2009). Del “regionalismo abierto” al “regionalismo post-liberal”. Crisis y cambio en la integración regional en América Latina. En Martínez, L., Peña, L. y Vásquez, M. (2009) (coords.). Anuario de la integración regional de América Latina y el Gran Caribe. Cegre, CIEI, CIEM y Cries. <https://www.cries.org/wp-content/uploads/2010/05/anuario-integracion-2008-2009.pdf>
- Sforzin, V. (2021). El rol de los organismos regionales: CELAC, Mercosur y Alianza del Pacífico, frente a las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el periodo del 2005 al 2015 (tesis doctoral). Repositorio institucional de la Universidad Nacional de La Plata. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/121347>
- Statista. (s.f.). Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1067800/poblacion-total-de-america-latina-y-el-caribe-por-subregion/>
- Vallejo, R., & Quiliconi, C. (2013). Los modelos de integración en América Latina: entre la fragmentación y la convergencia. *Revista de Estudios Internacionales*, 15-35.
- Zelicovich, J. (2017). China, los tratados de libre comercio y la gobernanza global del comercio internacional en el siglo XXI. *Estudios internacionales*, 4(3), 113-129. [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/67055/CONICET\\_Digital\\_Nro.aa8a5556-dbdd-4bf7-b8da-97069f20c0dd\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/67055/CONICET_Digital_Nro.aa8a5556-dbdd-4bf7-b8da-97069f20c0dd_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)