

Planificación Estratégica 2020 - 2025



Índice

Mensaje del Comité Ejecutivo	1
Mensaje de la Dirección Ejecutiva	3
Sobre RACI	5
Proceso de Planificación Estratégica	5
Síntesis planificación 2015-2020	6
Planificación 2020-2025	8
Nuestros nuevos ejes de trabajo	9
Nuestra Teoría del Cambio	11
Agradecimientos	13

Mensaje del Comité Ejecutivo



Patricia Kahane, Presidenta

En un país con tan altos niveles de imprevisibilidad y contextos cambiantes como Argentina, proponerse el desarrollo de planes estratégicos a largo plazo parece temerario. Sin embargo, esta es la tercera ocasión en que RACI se embarca en esta tarea, luego de un segundo plan de duración quinquenal 2015-2020 que se constituyó en un auténtico mapa de ruta en este camino de crecimiento que venimos recorriendo desde nuestro nacimiento en 2004.

Gracias a este permanente ejercicio de diálogo entre las organizaciones miembro, el Comité Ejecutivo y una Dirección Ejecutiva con capacidad de liderazgo, RACI ha podido redefinir su rol en los diferentes momentos del país hasta convertirse hoy en un interlocutor clave del campo de las organizaciones de la sociedad civil.

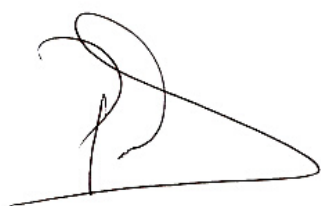
Me enorgullece ser parte de este proceso, en el que por tercera vez en su historia, RACI se plantea a sí mismo y a sus miembros la necesidad de seguir pensando hacia dónde, por qué y cómo continuar cumpliendo con su visión de contribuir a la construcción de una sociedad civil independiente, sostenible, con capacidad de incidencia en políticas públicas y de transformación social, participativa, articulada, democrática, transparente, diversa y plural.

La pregunta que orientó el proceso fue: ¿Cómo ser una red relevante y efectiva? Y entendiendo que debía ser a través de un proceso participativo y democrático, se adoptó una metodología que permitiera escuchar voces representativas de las más diversas instancias.

Con la participación de más de 250 personas en 15 reuniones de trabajo, el resultado que se presenta a continuación apunta al crecimiento de la sociedad civil con RACI en un rol de articulación, desarrollo e incidencia.

En un contexto, no solo nacional sino mundial, signado por la baja credibilidad de las instituciones tradicionales y la alta volatilidad social, la sociedad civil enfrenta un enorme desafío que es, a la vez, una oportunidad: consolidarse como una fuerza social inclusiva y promotora de derechos, trascendiendo políticas gubernamentales. En ese camino debemos persistir en la necesidad de impulsar una serie de cambios en los campos legales, impositivos y laborales que generen condiciones adecuadas para el desarrollo de las organizaciones, atendiendo sus diferencias y características propias. Ello nos dará la plataforma necesaria para impulsar la formalización de muchas organizaciones pequeñas que aún no logran estabilizarse y participar activamente en nuestros marcos, a la vez que facilitar el desarrollo de los cientos de organizaciones ya existentes.

El planeamiento que estamos aquí presentando apunta a esto último: tiene en su corazón el Fortalecimiento de la Sociedad Civil. Hacia allí debemos seguir trabajando, sumando cada vez a más organizaciones a lo largo y a lo ancho del país, fortaleciendo los canales de interlocución con la región y el mundo para estar a la altura del objetivo que nos planteamos: ser la voz de la sociedad civil.



Patricia Kahane

Presidenta del Comité Ejecutivo de RACI

Mensaje de la Dirección Ejecutiva



**Guillermo Correa,
Director Ejecutivo**

Tengo la alegría y el orgullo de presentarles el tercer plan estratégico quinquenal que RACI ha desarrollado gracias a la contribución de sus miembros, aliados, instituciones y personas comprometidas con el fortalecimiento de la sociedad civil argentina, de la región y del mundo. Asociaciones civiles, fundaciones, empresas, agentes de cooperación internacional, *think tanks* y distintas instancias gubernamentales han colaborado en la elaboración de este ambicioso nuevo Plan Estratégico al 2025. En suma, más de 250 personas e instituciones a nivel nacional e internacional participaron de todas las instancias de reuniones, consultas, talleres y reflexiones. Sin lugar a dudas, este excelente producto no hubiera sido posible sin la ayuda de tod@s ell@s: ¡gracias!

Plantear los próximos cinco años de RACI fue un gran desafío, así como también lo fue el proceso para llegar a esa meta, uno sustancialmente distinto al de las otras oportunidades. RACI se encuentra hoy en un estado de maduración - hacia dentro con sus miembros y hacia afuera con los actores con los que interactúa - en el cual se requirió utilizar una metodología que diera cuenta de este estadio evolutivo en el que se encuentra. A la vez, necesitó una metodología que pudiera generar las condiciones durante este proceso que permitieran la participación ampliada de todos los actores con los que RACI trabaja y se relaciona. Esto nos llevó a la decisión de implementar el método conocido como Planificación Transformadora para Escenarios Cambiantes (PTEC).

Además de tomar en cuenta a todos los actores internos y externos de una institución, la PTEC también permite evaluar cuatro escenarios distintos en los cuales la organización podría estar inserta a la hora de llevar adelante sus objetivos. La metodología permite generar instrumentos, acciones y reacciones para los cuatro escenarios y prevé, a su vez, medidas para poder llevar a cabo los objetivos, más allá de la coyuntura dada.

En estos próximos cinco años, RACI se propone seguir haciendo lo que bien sabe hacer: promover la participación de todos los actores para fortalecer la sociedad civil en la Argentina, la región y el mundo. Ciertamente, el contexto en el cual se desarrolló esta planificación es muy diferente al del año 2014, cuando RACI generó el plan que nos trajo hasta este momento. Sin embargo, si RACI quiere seguir estando a la vanguardia de las tendencias y anticipándose a los cambios que se avecinan, no puede seguir haciendo lo mismo. La nueva planificación 2020-2025 no plantea grandes cambios en el foco de la tarea a desempeñar, sino que plantea nuevas e innovadoras formas de alcanzar sus metas. Los objetivos de RACI están más vigentes que nunca: generar condiciones para que la sociedad civil se fortalezca, permanezca independiente, pueda expresarse, desarrollarse y así poder contribuir a la mejora de la calidad de vida de los habitantes.

Dirijo estas palabras en un contexto de alta incertidumbre y volatilidad en la región y en el mundo, condiciones que reafirman que la misión de RACI es más necesaria que nunca, pero para la cual será necesaria la contribución de las organizaciones de la sociedad civil, los agentes donantes, los gobiernos, la academia y el sector privado, como así también de activistas, nuevas formas de organizaciones híbridas y movimientos informales.

Me despido esperando contar con el apoyo y las contribuciones de tod@s, ya que la única forma de poder enfrentar los desafíos de los próximos cinco años es juntos. Por eso, hoy más que nunca, RACI es **cooperación que fortalece**.



Guillermo Correa
Director Ejecutivo de RACI

Sobre RACI

RACI es una federación que en 2019 está compuesta por más de 150 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) de Argentina. Creada en 2007, su objetivo es contribuir a la transformación social de la Argentina a través de la conformación de un espacio de intercambio y diálogo interinstitucional, que contemple a todos los actores y agentes vinculados con el desarrollo sostenible.

RACI funciona como un puente entre las OSC y todos los agentes que realizan cooperación para el desarrollo e incidencia. Es una red que busca potenciar el impacto de las acciones y promueve un abordaje integral de las problemáticas del país.

RACI busca contribuir al desarrollo de una sociedad civil independiente, sostenible, con capacidad de incidencia en políticas públicas y de transformación social, participativa, articulada, democrática, transparente, diversa y plural.

Proceso de planificación estratégica

Desde el año 2009, RACI viene realizando planes de acción quinquenales que sirven para pensar en un futuro cercano a la organización.

Una estrategia es un enfoque general, basado en la comprensión del contexto más amplio en el que funciona, dejando a la luz las fortalezas y debilidades existentes y la problemática que se quiere abordar. Esta brinda un marco dentro del cual trabajar, aclara lo que se quiere lograr y el enfoque que se pretende utilizar.

La planificación estratégica sirve de núcleo rector del trabajo de una organización y como una herramienta para medir y demostrar el impacto significativo de las acciones que se llevarán a cabo. Por lo tanto, la planificación estratégica es la planificación general que facilita la buena gestión de un proceso, llevando a la organización fuera de las actividades cotidianas y proporcionándole una visión general de lo que está haciendo y hacia dónde va. La planificación estratégica le brinda claridad sobre lo que realmente quiere lograr y cómo hacerlo.

Síntesis planificación 2015-2020

En el 2014 se comenzó a trabajar en la elaboración de la planificación quinquenal de RACI 2015-2020. Durante el 2014, una comisión integrada por miembros de la red trabajó en una propuesta de planificación, que luego fue refrendada por el Comité Ejecutivo y la Dirección Ejecutiva y, finalmente, aprobada por la Asamblea de Miembros.

La Planificación 2015-2020 giró en torno a los siguientes ejes:



Fortalecimiento De La Sociedad Civil: En torno a este eje se dividieron las acciones hacia adentro -servicios a organizaciones miembro- y las acciones hacia fuera de la Red -difusión, capacitación y fortalecimiento.

Incidencia: En primer lugar, con el Estado, luego, la Cooperación Internacional y, en tercer lugar, con el sector privado. Se establecieron como objetivos la articulación y alianzas entre OSC, el co-financiamiento y apalancamiento de recursos del exterior y la valorización del sector y buenas prácticas de la Cooperación Internacional.

Investigación: Se propuso la incorporación del eje de Gestión de Conocimiento y Transferencia de Saberes, abordando distintas temáticas por demanda, e incorporando la temática Fondos Públicos.

Regionalización: Se presentó como una prioridad, aunque no como urgencia, ya que para que la Red pueda participar en ámbitos globales, se consideró necesario previamente acceder a espacios regionales que respalden su accionar global.

A mitad del período, se realizó una evaluación liderada por Fundación Cambio Democrático, de la cual participó el staff y el Comité Ejecutivo. Durante la jornada, se hizo un repaso de las metas establecidas en dicho plan. La evaluación mostró que el Plan Quinquenal fue exitoso en cuanto a las metas alcanzadas. Durante el período abarcado, la red tuvo un crecimiento orgánico, pasó de 105 miembros a 153 y se incorporaron 14 organizaciones más en el interior del país. En cuanto a los aliados estratégicos, se mantuvo la relación con la Cooperación Internacional, el Estado, y el sector privado y se incorporaron alianzas con universidades, cámaras de comercio, CIVICUS y otras organizaciones de la región.

Uno de los grandes logros del período fue la culminación del proceso de obtención de personería jurídica y la formalización de la Red como federación.

Planificación 2020-2025

A fines de 2018, se inició el proceso para la Planificación Estratégica 2020-2025. La pregunta que orientó el proceso de planificación de la RACI fue **¿Cómo ser una red relevante y efectiva para fortalecer a la Sociedad Civil?**

Para esta planificación, RACI decidió utilizar una metodología innovadora, que llevó a una revisión profunda de la red, repensando conceptos como su identidad y su rol dentro de la sociedad civil, pensando posibilidades a futuro de su rol en estos cinco años, creando hipótesis en base a toda la información recopilada e identificando las principales estrategias a tener en cuenta frente a distintos escenarios posibles en un futuro incierto.

La metodología elegida para llevar a cabo este proceso se conoce como **Planificación Transformadora para Escenarios Cambiantes**. Es una herramienta que permite abordar situaciones complejas que no pueden ser transformadas unilateralmente ni en forma directa. Por ello, para transformar una situación específica es necesario involucrar en ese proceso a todos aquellos actores que influyen o pueden influir en el desarrollo del mejor futuro posible al que se quiere llegar. Esto implica un proceso participativo, organizado y basado en el constante aprendizaje de los **emergentes** de la implementación de la metodología.

La metodología plantea un proceso de cinco pasos y tres talleres que los participantes van atravesando para llegar a definir colaborativamente cómo transformar la situación definida. Los pasos son:

1. Convocar a un equipo de actores de todo el sistema.
2. Observar desde distintas perspectivas el sistema y su contexto y desarrollar un entendimiento compartido. Se desarrolla un taller de síntesis.
3. Construir historias de futuros posibles. Se desarrolla un taller de escenarios.
4. Descubrir qué es lo que se puede y debe hacer. Se desarrolla un taller de estrategias.
5. Actuar para transformar el sistema. Se formula el plan de acción.

Esta metodología nos invita a pensar en escenarios diversos, a modo de poder construir un plan estratégico que esté preparado para abordar cambios del contexto inesperados.

Nuestros nuevos ejes de trabajo 2020-2025



A partir del análisis de los escenarios y sus estrategias surgen cuatro ejes de trabajo alrededor de un objetivo central. Los ejes “Articulación”, “Incidencia”, “Desarrollo Institucional” e “Investigación” promoverán el Fortalecimiento de la Sociedad Civil como objetivo principal de RACI.

El concepto de fortalecimiento toma como premisa la necesidad de lograr una sociedad civil sustentable y diversa, pero primordialmente independiente, que a través del trabajo en conjunto, cooperando y colaborando logrará generar o presionar hacia un espacio habilitante propicio. En simultáneo, este concepto se ve atravesado por los lineamientos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y requiere de un gran trabajo en conjunto con foco en la innovación.

Asentadas estas bases, podemos considerar al eje “**Articulación**” como la forma en que se potencian las acciones y el impacto de la sociedad civil a nivel local, regional e internacional. Para llegar a un nivel óptimo, se deberá trabajar en forma colaborativa entre las OSC, pero a su vez fomentar el trabajo multisectorial, es decir, colaborando con actores tradicionales y no tradicionales. En pos de alcanzar este punto se debe poner el foco en propiciar la cultura de trabajo en red, teniendo como objetivo el incentivar nuevas estrategias de participación colectiva, democrática y deliberativa. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta tanto la necesidad de ampliar el alcance de la red en términos de miembros y aliados nacionales e internacionales, pero también fomentando la participación de la juventud en la sociedad civil.

El eje “**Desarrollo Institucional**” refiere a la necesidad de robustecer la estructura organizacional y profesionalizar el sector. Para lograrlo, se tienen en cuenta tres acciones. Por un lado se debe colaborar en la creación de capacidades para las OSC a través de talleres, *toolkits* y del compartir de buenas prácticas para colaborar en la generación de herramientas necesarias para su propio desenvolvimiento. A su vez, es necesario construir hacia la transparencia y la rendición de cuentas, lo cual se logra con campañas de fomento e información, reuniones y herramientas colaborativas. Este punto es importante en tanto eleva la legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil y está directamente relacionado con la noción de sustentabilidad tanto para RACI como para la Sociedad Civil, en tanto que orgánicamente se nutre de estas acciones.

Por su parte, “**Incidencia**” refiere a la generación y el mantenimiento de un espacio habilitante propicio. Este eje se ve impulsado cuando se dan las condiciones para un marco legal y fiscal propicio, pero es también dependiente de una visibilización positiva del sector que conduzca hacia la legitimación de este. El objetivo primordial de la “incidencia” es lograr tener cierto impacto sobre las políticas públicas que afectan a la Sociedad Civil y, para lograrlo, es necesario trabajar en impulsar un progreso en cuanto al fomento de la Inversión Social Privada Local (ISPL), logrando que el sector privado asuma tal rol pero aun así siempre apoyándose en la Cooperación Internacional.

Finalmente, el eje “**Investigación**” es aquel que se basa en la generación de insumos relevantes para el sector social y los actores vinculados con el desarrollo sostenible. Este eje se compone de tres acciones: la producción de datos e información, su difusión de forma democrática, transparente y actualizada y, finalmente, la generación de herramientas para optimizar las capacidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Sin embargo, es importante remarcar que si bien se cuenta con cuatros ejes aparentemente independientes entre sí, estos son, no obstante, mutuamente correlativos e interdependientes. Solo a través de su mutua relación, del cumplimiento de sus objetivos y características, se puede llegar hacia el objetivo principal que es el fortalecimiento de la sociedad civil. El robustecer la sociedad civil es, entonces, el resultado del trabajo colaborativo entre ejes que, en el mejor de los casos, forman un todo orgánico que progresa hacia un espacio habilitante propicio.

Nuestra Teoría del Cambio

La «teoría del cambio» tiene como objetivo explicar la manera en la que los ejes de trabajo priorizados y sus respectivos lineamientos producirán una serie de resultados que contribuyan a realizar nuestra misión y visión. De esta manera y tomando en cuenta un contexto global y local específico, la teoría del cambio propone llenar los espacios vacíos y eliminar los imprevistos para acercarse cada vez más a la realización de la visión, es decir, a una sociedad civil independiente, sostenible, con capacidad de incidencia en políticas públicas y de transformación social, participativa, articulada, democrática, transparente, diversa y plural. En el siguiente gráfico, nuestra teoría del cambio ilustra la forma concreta en la que se propone conseguir nuestros objetivos.

NUESTRA TEORÍA DEL CAMBIO

CONTEXTO

Sustentabilidad

Transparencia

Nuevas formas
de cooperación

Innovación

Implementamos estos lineamientos...



- Trabajo colaborativo y multisectorial
- Cultura de trabajo en red
- Nuevas estrategias de participación colectiva
- Ampliar el alcance de la red
- Juventud

- Marco legal y fiscal propicio
- Políticas públicas sobre Sociedad Civil
- Visibilización y legitimación del sector
- ISPL
- Cooperación Internacional

- Creación de capacidades en las OSC
- Sustentabilidad
- Transparencia y rendición de cuentas

- Producción de datos e información
- Difusión de información actualizada
- Generación de herramientas para optimizar las capacidades de las OSC

...que terminan en estos resultados...

Articulación

Potenciar las acciones y el impacto de la sociedad civil

Incidencia

Generar condiciones para el mantenimiento de espacio habilitante

Desarrollo Institucional

Robustecer la estructura organizacional y profesionalizar el sector

Investigación

Producir insumos relevantes para el sector social y actores vinculados al desarrollo sostenible

...que apoyan este objetivo...

FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL

Cooperar y colaborar para alcanzar una sociedad civil independiente, sustentable y heterogénea; trabajando para generar un espacio habilitante propicio.

...y nuestra misión...

Contribuir a la transformación social de la Argentina, a través de la conformación de un espacio de intercambio y diálogo interinstitucional, que contemple a todos los actores y agentes vinculados con el desarrollo sostenible.

...para, finalmente, llevar a cabo nuestra visión:

Una sociedad civil independiente, sustentable, con capacidad de incidencia en políticas públicas y de transformación social, participativa, articulada, democrática, transparente, diversa y plural.

Agradecimientos

Desde RACI, queremos agradecer especialmente a tod@s aquellos que han hecho posible la realización de la presente Planificación Estratégica 2020-2025.

El producto es el resultado del ejercicio de diálogo entre los distintos actores de la Sociedad Civil, organizaciones miembro, aliados e instituciones comprometidas que con mucho esfuerzo y dedicación lo volvieron tangible.

Tras un proceso de 15 reuniones de trabajo, en las cuales participaron y se comprometieron más de 250 personas, podemos hoy estar orgullosos de una Planificación creada de forma horizontal y con la mirada puesta en el fortalecimiento de la Sociedad Civil.

Creemos con vehemencia en que la Sociedad Civil progresa y se fortalece trabajando en Red. El resultado de este proceso viene a corroborar esta convicción. Por lo tanto, queremos reconocer a todas aquellas personas e instituciones que colaboraron con este proyecto participando activamente, realizando aportes y brindando insumos para la elaboración del mismo:

Al Comité Ejecutivo de RACI, la Asamblea de Miembros, Ex Miembros del Comité Ejecutivo de RACI, Consejo Asesor Local e Internacional, representantes del Sector Privado, representantes de la Academia, representantes del Gobierno, representantes de la Cooperación Internacional, Comité de Trabajo de Miembros, Ex Staff de RACI, Ex Miembros de RACI, Voluntarios/as, Agencia de Voluntarios, CIVICUS y AGNA. En especial, agradecemos a Agustina Cavanagh por el acompañamiento y apoyo durante todo el proceso.