

2025

2030

**PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA**

**RACI**

COOPERACIÓN QUE FORTALECE



Esta es una publicación de: **Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI)**

Director Ejecutivo: **Guillermo Correa**

Directora Adjunta: **Juliana Catania**

Equipo investigador: **Victoria Matamoro, Ailen Moreno, Federico Ienco, Keyber Salcedo**

Diseño y Edición: **Luz Vistoso**

Está prohibida la venta de la presente publicación digital. La misma es de distribución gratuita. Está permitida su descarga y reproducción con reconocimiento autoral. Queda prohibido el uso comercial de la obra en todos los formatos, copias y reimpressiones, así como la generación de obras derivadas a partir de la misma por parte de terceros.

Buenos Aires, Noviembre 2024.

# ÍNDICE

<u>Mensaje del Comité Ejecutivo</u> .....	4
<u>Mensaje de la Dirección Ejecutiva</u> .....	6
<u>Breve reseña de RACI y los procesos de planificación anteriores</u> .....	8
<u>Planificación Estratégica 2015-2020</u> .....	8
<u>Planificación Estratégica 2020-2025</u> .....	9
<u>Planificación 2025 / 2030</u> .....	10
<u>Proceso de planificación estratégica 2025 / 2030</u> .....	11
<u>Pensamiento estratégico</u> .....	16
<u>Tendencias</u> .....	17
<u>Líneas de acción y escenario deseable/posible</u> .....	21
<u>Escenario actual y Alertas tempranas</u> .....	22
<u>Agradecimientos</u> .....	23

## MENSAJE COMITÉ EJECUTIVO



### MARIELA BELSKI, PRESIDENTA

En un país atravesado por desafíos complejos y constantes transformaciones, la planificación estratégica se convierte en una herramienta indispensable para quienes trabajamos por una sociedad más justa, inclusiva y respetuosa de los derechos humanos. Con ese espíritu, es con gran satisfacción y orgullo que les presentamos el nuevo plan estratégico de la Red Argentina para la Cooperación Internacional - RACI 2025-2030, reafirmando nuestro compromiso de largo plazo con el fortalecimiento de la sociedad civil como actor clave para la defensa y promoción de los derechos fundamentales.

Desde sus inicios, RACI ha enfrentado innumerables desafíos, aprendiendo a adaptarse y a reinventarse para responder a las necesidades de las organizaciones a las que buscamos representar. Este nuevo plan estratégico no es solo el resultado de un análisis profundo sobre nuestras prioridades y objetivos, sino también un reflejo del diálogo constante con nuestras comunidades, aliados y colaboradores. Sabemos que solo trabajando juntos podemos superar las dificultades que enfrenta la sociedad civil y garantizar su capacidad de acción e incidencia.

La pregunta que guió este proceso fue: ¿Cómo agudizar nuestras estrategias para seguir alcanzando nuestros objetivos en escenarios de alta incertidumbre? Las respuestas surgieron de un proceso participativo y diverso, con más de 250 personas e instituciones, contribuyendo a través de reuniones de trabajo, debates y análisis colectivos. El resultado es un plan que nos permitirá seguir trabajando en red, apoyando a organizaciones locales y fortaleciendo la conexión entre lo nacional y lo global, con el objetivo de continuar siendo un referente en la defensa y el fortalecimiento de la democracia.

Hoy, la sociedad civil enfrenta un escenario que exige más organización, colaboración y resiliencia que nunca. Las condiciones en las que trabajamos presentan desafíos que muchas veces limitan nuestra capacidad de acción, pero también subrayan la importancia de contar con estructuras sólidas y redes articuladas.

Este plan estratégico busca no solo adaptarse a esas condiciones, sino también contribuir al desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones que forman parte de este tejido. Reconocemos la importancia de generar espacios que permitan a todas las voces ser escuchadas y de construir un camino que contemple la diversidad y las particularidades de cada contexto.

Este documento no es solo un plan; es una declaración de nuestro compromiso con la construcción de una sociedad civil independiente, fuerte y preparada para enfrentar los retos que se presenten.

Es una invitación a seguir colaborando, aprendiendo y creciendo juntos, con el objetivo compartido de garantizar el respeto, promoción y fortalecimiento de la democracia.

Agradecemos profundamente a todas las personas, organizaciones y aliados que han sido parte de este proceso. Sabemos que el camino no será sencillo, pero estamos convencidos de que, trabajando juntos, podremos avanzar hacia un futuro en el que los derechos humanos sean una realidad para todas las personas.

Con gratitud y convicción,



**Mariela Belski**

Presidenta del Comité Ejecutivo de RACI

# MENSAJE DIRECCIÓN EJECUTIVA



## GUILLERMO CORREA, DIRECTOR EJECUTIVO

Es un gran honor presentarles el Cuarto Plan Estratégico Quinquenal de RACI 2025-30, resultado de un proceso colectivo y participativo que refleja el compromiso y esfuerzo de una amplia red de miembros, aliados, instituciones y personas dedicadas a fortalecer la sociedad civil en Argentina, la región y el mundo.

Este nuevo plan es fruto de un extenso trabajo colaborativo que involucró a más de 250 personas e instituciones, tanto a nivel nacional como internacional, quienes participaron en reuniones, consultas, talleres y espacios de reflexión. Agradezco profundamente a cada una de ellas por su valiosa contribución y por formar parte de este desafío transformador.

El desarrollo de este plan representó no sólo un desafío institucional, sino también una oportunidad para innovar y repensar nuestra forma de construir el futuro. Adoptamos la metodología de Horizontes y futuros posibles, una herramienta que nos permitió analizar 20 tendencias de situaciones posibles futuros. Esta metodología, diseñada para contextos de alta incertidumbre, nos ayuda a anticipar diferentes realidades y a diseñar estrategias pero sobre todo nos invita a reflexionar sobre cómo modificar esos futuros. Nos invita a tomar agencia para moldear esos futuros posibles o deseados.

En esta nueva etapa, renovamos nuestro compromiso con el fortalecimiento de la sociedad civil, promoviendo la participación activa de todos los actores del desarrollo. Este plan no se trata de cambiar lo que hacemos, sino de transformar cómo lo hacemos. Aunque el contexto global, regional y local ha cambiado significativamente desde 2019, cuando diseñamos nuestro plan anterior, nuestros objetivos siguen siendo los mismos: crear condiciones para que la sociedad civil sea independiente, pueda expresarse libremente, alcance su máximo desarrollo y contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas. Hoy nos enfrentamos a un escenario caracterizado por la incertidumbre, tanto en el plano global como en el regional. A nivel local, los desafíos derivados de un contexto político y social cambiante exigen que adaptemos nuestra forma de actuar y redoblemos esfuerzos para asegurar que nuestras acciones sigan

siendo relevantes y efectivas en la construcción de un futuro inclusivo y democrático.

Estamos convencidos de que el fortalecimiento de la sociedad civil requiere de la colaboración de todos los sectores: organizaciones, donantes, gobiernos, instituciones académicas, empresas, activistas y nuevos movimientos sociales. Solo a través de un trabajo conjunto podremos afrontar los desafíos del futuro y construir un camino hacia una sociedad más justa, inclusiva y sostenible.

RACI, fiel a su esencia, sigue siendo una red que potencia la cooperación y el impacto colectivo. Este plan estratégico es una invitación a todos los actores a sumar esfuerzos para continuar fortaleciendo la sociedad civil en cada rincón del mundo.

Cuento con cada uno de ustedes para que juntos logremos avanzar hacia ese futuro que todos merecemos.

RACI sigue siendo, más que nunca, una red de cooperación que fortalece.



**Guillermo Correa**

Director Ejecutivo de RACI

# I. BREVE RESEÑA DE RACI Y LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ANTERIORES

Desde 2009, RACI ha llevado a cabo planes quinquenales estratégicos, que le han permitido definir su enfoque y proyectar un futuro claro. En este sentido, la planificación estratégica ha sido fundamental para marcar el camino hacia el cual se dirige la Red, identificando las fortalezas, debilidades y problemáticas que deben abordarse. En cada etapa, la Planificación Estratégica se ha definido como un proceso que organiza los recursos de la Red, define objetivos y diseña un marco de trabajo que guía sus acciones, ayudando a maximizar el impacto.

A continuación, se brinda una breve descripción de las planificaciones anteriores:

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2015-2020

En 2014, RACI inició el proceso de elaboración de su planificación quinquenal 2015-2020. Durante ese año, una comisión compuesta por miembros de la red trabajó en la propuesta de planificación, la cual fue posteriormente refrendada por el Comité Ejecutivo y la Dirección Ejecutiva. Finalmente, esta planificación fue aprobada por la Asamblea de Miembros, marcando un consenso amplio y participativo dentro de la Red.

Esta planificación giró en torno a cuatro ejes principales: **Fortalecimiento de la Sociedad Civil, Incidencia, Regionalización e Investigación**, con una gestión del conocimiento y transferencia de saberes como líneas transversales.

Entre los logros más destacados se incluye el aumento del número de miembros, la formalización de la Red como federación y la consolidación de alianzas con actores clave como el Estado, el sector privado, la cooperación internacional y universidades.

Este período culminó con una evaluación positiva realizada por la Fundación Cambio Democrático, en la cual participaron tanto el staff como el Comité Ejecutivo de RACI. Los resultados de esta evaluación destacaron el **crecimiento orgánico de la red y su capacidad para fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil tanto dentro como fuera de Argentina.**



# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2020-2025

A fines de 2018, RACI inició el proceso para la Planificación Estratégica 2020-2025 con una pregunta central que guió todo el proceso:

## ¿Cómo ser una red relevante y efectiva para fortalecer a la Sociedad Civil?

Este proceso fue un punto de inflexión, ya que permitió una revisión profunda de la red, explorando y repensando conceptos como su identidad y rol dentro de la sociedad civil. Se centró en prever el futuro de la red y formular hipótesis a partir de la información recabada, lo que permitió definir estrategias clave para abordar distintos escenarios futuros.

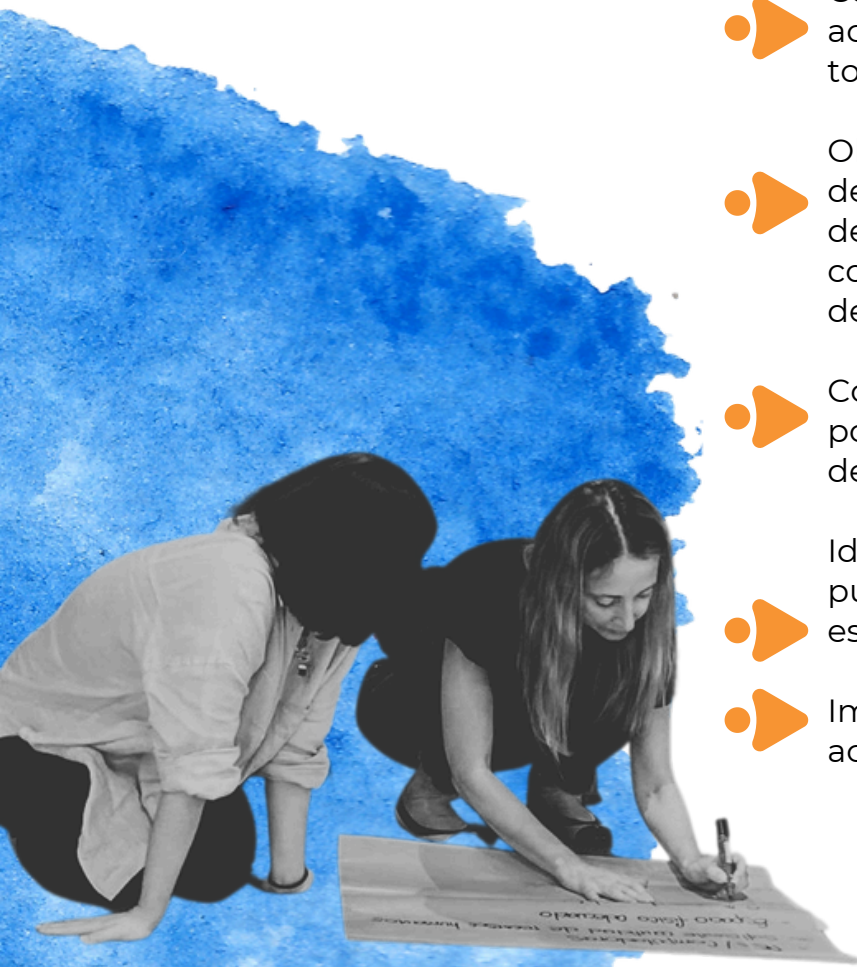
RACI adoptó la Planificación Transformadora para Escenarios Cambiantes, una metodología innovadora diseñada para abordar situaciones complejas que no pueden transformarse unilateralmente.

Esta herramienta permite involucrar a los actores clave que influyen o pueden influir en el desarrollo del futuro deseado, fomentando un proceso colaborativo y basado en el aprendizaje continuo.



### El proceso involucró cinco pasos y tres talleres:

- Convocatoria de un equipo de actores clave que representaban a todo el sistema.
- Observación y análisis del sistema desde diversas perspectivas para desarrollar un entendimiento compartido, culminando en un taller de síntesis.
- Construcción de historias de futuros posibles, realizadas durante el taller de escenarios.
- Identificación de lo que se debe y puede hacer, en el taller de estrategias.
- Implementación de un plan de acción para transformar el sistema.



Como resultado de este proceso participativo, se establecieron **nuevos ejes de trabajo** para 2020-2025 –Articulación, Incidencia, Investigación y Desarrollo Institucional–, los cuales promovieron un enfoque integral con el objetivo central de Fortalecer a la Sociedad Civil.

En esta etapa, se estableció la importancia de una **colaboración intersectorial**, la creación de **capacidades** y la **transparencia**, mientras que la incidencia en políticas públicas y la inversión social privada se consolidaron como pilares para generar un **entorno habilitante positivo**.

**ARTICULACIÓN**

**INCIDENCIA**

**INVESTIGACIÓN**

**DESARROLLO  
INSTITUCIONAL**

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2025-2030

Con estos antecedentes, la planificación estratégica 2025-2030 se presenta como una oportunidad para profundizar en los aprendizajes de los ciclos anteriores y proyectar a RACI hacia nuevas metas. El próximo plan buscará fortalecer aún más la articulación y cooperación entre organizaciones, consolidar alianzas estratégicas y ampliar su alcance, impulsando a RACI como un **facilitador clave en la creación de un espacio propicio para la sociedad civil, tanto a nivel local como global**. A continuación, se describe el proceso de planificación.



## II. PROCESOS DE PLANIFICACIÓN 2025 / 2030

# BREVE DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE ADOPTADO

El proceso de planificación se basó en un método ofrecido a la RACI por una organización parte de la Red CIVICUS que se basa en ideas y lecciones aprendidas del **Foro Cívico Internacional 2023** como campo de pruebas. El proceso alimenta la iniciativa '**Anticipación de futuros para el espacio operativo de la sociedad civil**', una iniciativa de tres años (2022-2025) desarrollada por el Centro Internacional de la Sociedad Civil (Centro ICS).

El mismo consistía en una serie de herramientas para el desarrollo de actividades grupales para una organización o red.

En el caso de la RACI, dichas herramientas se adaptaron a las características culturales y a las posibilidades de realización.

Las actividades realizadas (entrevistas individuales y grupales a actores diversos y talleres con miembros de la RACI) se basaron en Tendencias y una Visión de Escenarios / Horizontes brindados por el ICS.

Como se ve en la Hoja de Ruta que se presenta en el documento, la Planificación Estratégica se desarrolló entre los meses de marzo y octubre del presente año y en el mes de noviembre será presentada a los miembros en la última Asamblea del año.



**ANTICIPACIÓN  
DE FUTUROS**

## ¿POR QUÉ SE ADOPTÓ ESTE MÉTODO?

Como expresa el ICS ***“Los métodos tradicionales de resolución de problemas y toma de decisiones ya no son suficientes en este mundo que cambia rápidamente***

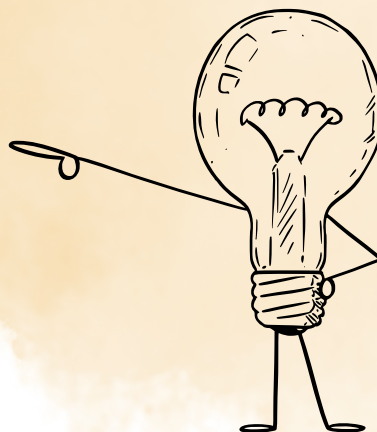
***La sociedad civil debe adaptarse a las nuevas realidades y adoptar estrategias innovadoras y ágiles***

***para seguir siendo eficaz y tener impacto. Sin embargo, puede resultar complicado pensar y planificar un futuro que algunos han descrito como volátil, incierto, complejo y ambiguo. El pensamiento y la previsión del futuro pueden ayudarnos a afrontar la incertidumbre y el***

*cambio al revelar la compleja interacción de las tendencias dinámicas que nos rodean, ayudarnos a identificar riesgos oportunidades e innovaciones y crear una visión colectiva de dónde queremos estar.*

*Este conjunto de herramientas ofrece orientación práctica para mejorar su capacidad de anticipar tendencias futuras, evaluar riesgos potenciales y aprovechar oportunidades para lograr un impacto positivo.*

*El conjunto de herramientas lo coloca en el papel de facilitador, liderando debates, fomentando la participación y ayudando a otros a explorar diversas perspectivas”*



## **ESTE MÉTODO SE ADOPTÓ PORQUE OFRECIÓ LA OPORTUNIDAD DE ENFOCAR EL PROCESO PARA:**

- Sacar a la luz y explorar diferentes perspectivas y pensamientos para garantizar que no estamos construyendo un futuro dominante para unos pocos, sino más bien a partir de nuestra imaginación colectiva.
- Crear un espacio para la colaboración en un futuro compartido.
- Profundizar en la interdependencia de los temas y su influencia en la toma de decisiones.
- Comprender el panorama general y la naturaleza del cambio y establecer objetivos a largo plazo que vayan más allá de reaccionar ante crisis inmediatas.

**La estrategia utilizada ofreció algunos conceptos que se fueron consensuado con los participantes y actuaron como marcos referenciales de la tarea.**

**A continuación se desarrolla cada uno de los conceptos.**

## ¿QUÉ SE ENTIENDE POR SOCIEDAD CIVIL?

La sociedad civil se refiere al conjunto de individuos y organizaciones que actúan fuera del ámbito gubernamental y del sector privado con el objetivo de **promover el bien común, defender intereses compartidos y participar en asuntos públicos**. Estas organizaciones incluyen ONG, asociaciones comunitarias, sindicatos, y otros grupos que trabajan en diversas causas sociales y políticas.

Fuente: 

## ¿QUÉ ES EL ESPACIO CÍVICO?

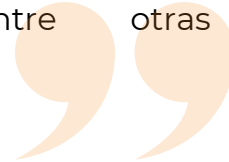
El espacio cívico es la **base de cualquier sociedad abierta y democrática**. Cuando el espacio cívico está abierto, los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil pueden organizarse, participar y comunicarse sin obstáculos. Al hacerlo, pueden reclamar sus derechos e influir en las estructuras políticas y sociales que los rodean.

Fuente: 



## ¿QUÉ ES EL ESPACIO HABILITANTE?

El espacio habilitante hace referencia a las **condiciones en las que la sociedad civil y sus organizaciones se desenvuelven**, un espacio que es afectado por fuerzas que condicionan sus características, capacidad de acción, influencia, extensión y funcionamiento, entre otras variables.



# ¿QUÉ ENTIENDE RACI POR ESPACIO HABILITANTE?

Desde RACI consideraremos **seis ejes específicos para pensar el espacio habilitante.**

Cabe destacar que los primeros tres puntos de nuestra categorización son neurálgicos para la sociedad civil en tanto que toda capacidad de acción de esta descansa sobre estos tres derechos fundamentales.

Por último, queda mencionar que la información recogida proviene de diversos actores que gentilmente han colaborado con este proceso.

Estos actores pertenecen a espacios y actividades tales como la academia, la sociedad civil, el sector privado, el sector público, financiadores, expertos, representantes extranjeros y miembros de la RACI.

▶ **LIBERTAD DE ASOCIACIÓN**

▶ **LIBERTAD DE REUNIÓN PACÍFICA**

▶ **LIBERTAD DE EXPRESIÓN**

▶ **ACCESO A LOS RECURSOS**

▶ **ACCESO A LA PARTICIPACIÓN PARA LA INCIDENCIA**

▶ **ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA**



# HOJA DE RUTA CON ESPECIFICACIÓN DE ACTIVIDADES EN CADA ETAPA

El desarrollo del proceso de la Planificación Estratégica estuvo orientado por los siguientes pasos:

## Marzo

Constituir equipo responsable

Definir modelo de planificación

Definir método de recolección de información (encuentros, entrevista, talleres)

## Abril / mayo

Realizar mapeo de actores a consultar y confeccionar cronogramas

Seleccionar contenidos a considerar (tendencias y escenarios)

Diseñar piezas de comunicación y materiales para la recolección de información de encuentros

## Julio

Convocar a los diferentes actores seleccionados

## Septiembre

Realizar actividades entre julio y septiembre

## Octubre

Sistematizar información

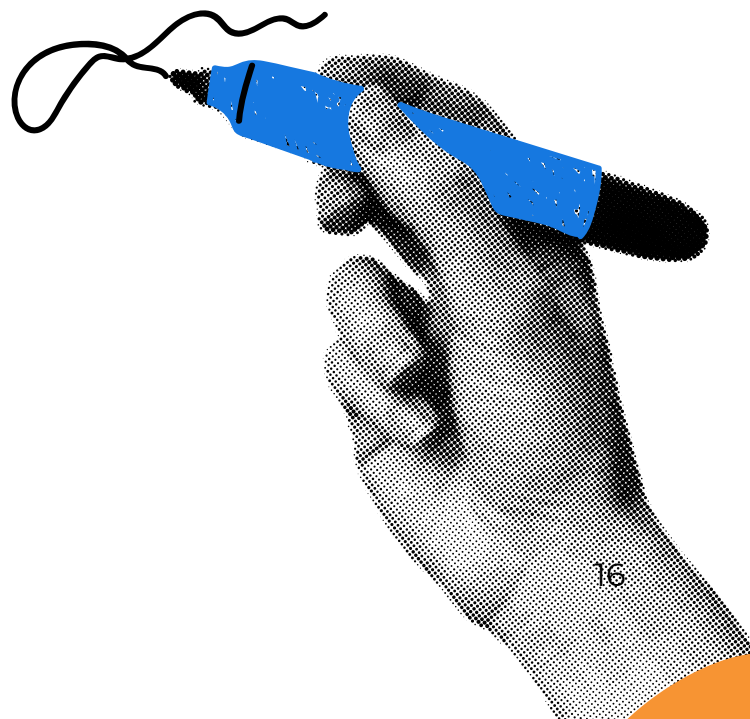
## Noviembre

Redactar documento definitivo

Consensuar con comité tendencias y escenarios resultantes de las actividades

## Diciembre

Informar a los miembros de la red y a los diferentes actores participantes del proceso



## III. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta lo expresado en las diferentes entrevistas y encuentros con diversos actores y los miembros de la RACI, surgen con fuerza, claridad y orientación conceptos e ideas que hacen a un pensamiento estratégico, apoyo indiscutido de todo plan y uno de los elementos identitarios de la Red.

**¿Por qué se dice “pensamiento estratégico”? Porque ofrece una dosis de realismo, surge de un proceso de reflexión y de síntesis con visión de conjunto y de futuro.**

### ¿CUÁLES SON ESOS CONCEPTOS QUE ORIENTARÁN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RACI?

En principio ver a la RACI como una Red de organizaciones de la Sociedad Civil Argentina, como una **red de vínculos y logros** que superan lo individual de cada organización que es parte e inciden en el espacio social, más allá del propio sector al que pertenecen.

Además, la RACI mirando al espacio cívico como un sistema con la capacidad de comprender las implicancias de las acciones estratégicas que hagan crecer, potenciar y entrelazar a ese sistema con otros.

La RACI con pensamiento a tiempo, es decir, pensando en el pasado, en el presente y en el futuro a partir de imaginar horizontes posibles.

La RACI con pensamiento creativo y crítico, atenta a lo que sucede en su entorno y lista para hacer propuestas inteligentes, creativas, colaborativas, articuladas.

La RACI planteándose un fin, analizando los medios de los que se disponen para alcanzar una meta siempre en el marco de sus principios y valores.

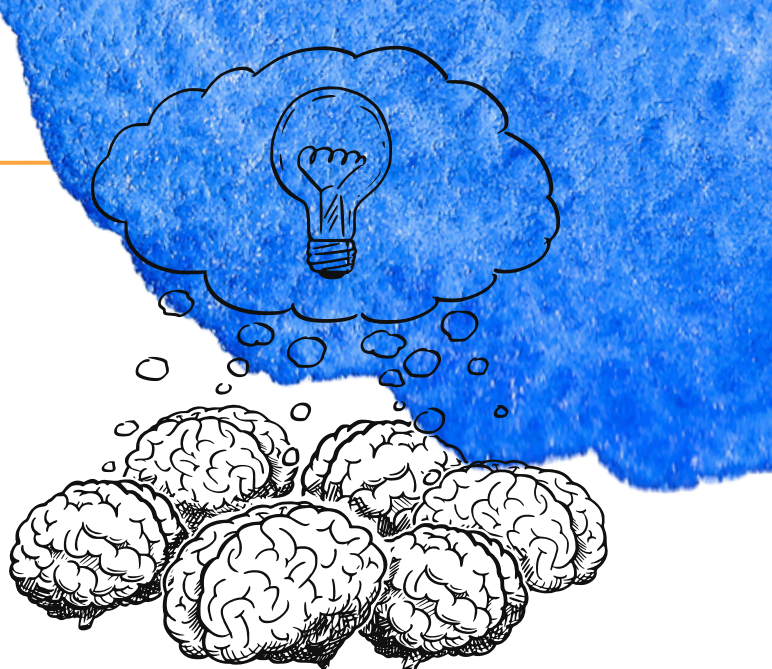
Principios y valores tales como democracia, libertad, paz, inclusión, transparencia, colaboración, apertura, escucha abierta, entre otros.

#### **Pensar estratégicamente es:**

- ▶ **Saber a dónde se quiere llegar**
- ▶ **Saber desde dónde se parte**
- ▶ **Saber trazar el camino**
- ▶ **Saber mirarse hacia adentro y corregirse**
- ▶ **Saber tomar decisiones con relación a las oportunidades y a las capacidades**
- ▶ **Los “sí” y los “no” oportunos y eficaces**
- ▶ **Saber con quiénes se hacen alianzas y redes**



- ▶ **Saber hacer uso del lenguaje claro, coherente con sus principios, con responsabilidad sobre lo que se dice para generar confianza**
- ▶ **Saber ejercer el poder avalado por la legitimidad que da el conocimiento, la experiencia y el accionar claro, transparente y abierto**



## IV. TENDENCIAS

Como se dijo en el punto (II), el equipo de la RACI recibió tendencias surgidas del trabajo de OSCs de Alemania. En estas circunstancias, las mismas se tomaron como guías y orientación para definir si eran pertinentes o no y si eran exhaustivas o faltaban tendencias para ser abordadas por el Sector en Argentina.

A continuación se presenta un detalle de las mismas junto a ejemplos elaborados en el marco del proceso.

### EL RETROCESO DE LAS DEMOCRACIAS LIBERALES / REPRESENTATIVAS

El retroceso de la democracia liberal arrasa a través de todos los continentes provocando, desde cambios hacia la derecha política hasta la elección de líderes populistas con tendencias autoritarias.

Ejemplo: Falta de Independencia de los poderes, protección equitativa de los derechos ciudadanos, protección y respeto por las libertades individuales en el marco de las leyes y las Constituciones.

### DESINFORMACIÓN

La desinformación, incluyendo al servicio de las agendas divisorias de líderes populistas, que a menudo buscan desacreditar a las organizaciones de la sociedad civil y a los activistas, como también demonizar a las comunidades a las que sirven.

Ejemplo: polarización de las tendencias políticas con confrontaciones que provocan una limitada producción de información profunda y de calidad sobre una gama de temas de interés público.

### AUTORITARISMO DIGITAL

El autoritarismo digital está en aumento y los regímenes autoritarios utilizan la tecnología de la información para vigilar, reprimir y manipular a las poblaciones domésticas y extranjeras. El espacio cívico se ha visto afectado mediante intentos de controlar el discurso digital libre y abierto.

Ejemplo: Bloqueando el acceso a internet, censurando contenido, difundiendo desinformación y cooptando redes sociales y otras plataformas en línea, noticias falsas, controles y persecuciones, cancelaciones.

## CRISIS CLIMÁTICA

La crisis climática se refiere a cambios a largo plazo en las temperaturas del planeta y los patrones climáticos impulsados por la actividad humana. El mundo está viendo cada vez más degradación ambiental a gran escala, eventos climáticos extremos, acceso al agua y a la comida no asegurados, como también, conflictos crecientes que están vinculados a los impactos del cambio climático.

Ejemplo: Inundaciones, incendios forestales, desertificación, agotamiento de los bienes naturales, (Madera, agua, combustibles de origen fósiles, pesca, etc.)

## TECNO SOLUCIONISMO

El tecno - solucionismo se manifiesta como la creencia de que todo problema puede ser resuelto utilizando tecnología. Frente a desafíos sistémicos complejos, se promueven soluciones tecnológicas e Innovación en tecnología como respuesta. Esto suele sustituir la responsabilidad por el problema y abordar su causa raíz.

Ejemplo; Pragmatismo deshumanizado en la transformación de conflictos humanos / sociales / Inter vinculantes.

## RECESIÓN ECONÓMICA GLOBAL

La recesión económica global está generando protestas contra el aumento de los precios y el desempleo, a menudo enfrentadas con respuestas violentas por parte de la policía o el ejército. Las crisis fiscales han provocado narrativas gubernamentales de "crecimiento primero" para justificar políticas regresivas y represivas.

Algunas organizaciones de la sociedad civil han visto recortes en su financiamiento por parte del gobierno, a medida que aumenta el sentimiento anti desarrollo con el incremento del costo de vida en los países donantes.

Ejemplo: aumento de la pobreza, disminución en la calidad de la educación, de la salud, del trabajo. Como consecuencia pérdida de libertades, de la capacidad de participar y el poder de decisión.

## SECURITIZACIÓN

La securitización, consiste en presentar problemas no militares como cuestiones de seguridad nacional, que llevan a una serie de regulaciones para controlar, limitar o suprimir organizaciones de la sociedad civil, incluida la prohibición de financiamiento extranjero en nombre de la lucha contra el terrorismo u cualquier otra amenaza percibida de seguridad extranjera o interna.

Ejemplo: Intervención armada de territorios, pueblos, ciudades con la excusa de "mantener el orden".

## CORPORACIONES

Corporaciones que apoyan a los estados y estados que apoyan a las corporaciones para aplicar represiones contra la sociedad civil (por ejemplo, negando cuentas bancarias a organizaciones de la sociedad civil, proporcionando tecnología de vigilancia a los gobiernos) mientras reemplazan a las organizaciones de la sociedad civil en la mesa de toma de decisiones de políticas públicas.

Ejemplo: modelos monopólicos de poder ejercido por poderes conformados

legalmente que ejercen presión y obstaculización. Puede ser ejercido por grupos sindicales, organizaciones de producción o fracciones políticas partidarias.

## GRUPOS ANTI DERECHOS

Grupos anti derechos y la creciente influencia de actores de la sociedad civil poderosos que abogan por agendas regresivas, a menudo cooptando el lenguaje de los derechos para restringir causas de justicia social.

Ejemplo: Violación / vulnerabilidad de los Derechos humanos – Derechos ciudadanos – espacio cívico.

## DIVISIÓN INTERNA DENTRO DE LA SOCIEDAD CIVIL

La división interna dentro de la sociedad civil y la polarización entre ciertos grupos están dañando el avance de discusiones más matizadas e inclusivas, como también están disminuyendo el poder del movimiento. En algunos casos, estas divisiones son aprovechadas por los estados para desviar críticas y desacreditar a la sociedad civil, por ejemplo, enfrentando a activistas climáticos contra defensores del costo de vida al culpar a las políticas climáticas por el aumento de los costos energéticos.

Ejemplo: Bienestar – vínculos en las organizaciones y entre las organizaciones.

## DESCOLONIZACIÓN Y REDISTRIBUCIÓN DEL PODER

Esta tendencia abarca la demanda de descolonización y redistribución del poder en todo el sector de la sociedad civil (yendo más allá de la igualdad y la diversidad en el lugar de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) Este movimiento llama a repensar la relación entre las organizaciones de la sociedad civil internacionales y locales, como también a remodelar el papel de la sociedad civil internacional para capacitar y proporcionar recursos a la toma de decisiones liderada localmente.

Ejemplo: re imaginar el rol de las organizaciones que intermedian en norte para fortalecer organizaciones del sur global.

## NUEVA GENERACIÓN DE MOVIMIENTOS SOCIALES

Nueva generación de movimientos sociales: sin líderes, o liderados por jóvenes, centrados en problemas, comprometidos políticamente, con una gran movilización en redes y fuera de ellas. Black Lives Matter, MeToo, las protestas pro democracia en Hong Kong ellos ilustran el poder de la sociedad civil y la resiliencia y flexibilidad del espacio cívico. También comprenden y reflejan el cambio de panorama en el que las organizaciones de la sociedad civil tradicionales luchan por mantenerse relevantes.

Ejemplo: Jóvenes “influencers” activos en redes sociales que influyen sobre otros jóvenes en temas diversos. Ejercen un nuevo liderazgo con poca formación y valores centrados en métodos y herramientas de marketing.

Con dichas tendencias como herramientas, se inició el proceso de actividades de planificación.

A partir de la información recogida en las diferentes actividades realizadas entre los meses de junio y septiembre del corriente año, se eligieron, definieron, modificaron y priorizaron las siguientes tendencias para ser abordadas por la RACI en el período 2025/2030.

## TENDENCIAS PRIORIZADAS Y EJES TEMÁTICOS SURGIDOS

Como respuestas a una serie de preguntas motivadoras en las entrevistas, de actividades grupales en los encuentros con los miembros de la Red y la búsqueda de consenso con el 100% del equipo RACI, surgieron los siguientes Ejes Temáticos y se definieron las siguientes Tendencias

Democracia	Espacio Cívico	Tecnologías	Liderazgo	Narrativas
Retroceso de democracias representativas - independencia de poderes - Deterioro de las instituciones	División interna de la sociedad civil	Desinformación	Pérdida de legitimidad	Nueva generación de comunicadores (influencers)
Modelo de desarrollo - recesión económica - desigualdad - pobreza	Descolonización y redistribución del poder	Autoritarismo digital	Disminución de la incidencia en políticas públicas	Acordar definición sobre qué es el Tercer Sector
Grupos anti derechos	Deterioro y desvalorización del espacio cívico	Techosolucionismo - Marco ético	Individualismo vs colaboración / articulación	Definir e informar qué contribución hace a la calidad de vida
Corporaciones	Menor incidencia de las OSCs en las políticas públicas	Utilización del discurso de odio	Aumento de la asistencia vs disminución de incidencia	Identidad - Diferenciación con otros sectores
Falta de pluralidad y consensos	Deterioro del Tercer Sector por pérdida de identidad (vs movimientos populares)	Poca transparencia en la información pública	Falta de espacios de participación y construcción de ciudadanía	Narrativas del sur global
Securitización				Desprestigio del bien común como valor y como concepto

## V. LÍNEAS DE ACCIÓN Y ESCENARIO DESEABLE/POSIBLE

Una vez definidas y priorizadas las tendencias, que están expresadas como problemas, se elaboraron las posibles líneas de acción que permitan revertirlas. Se realizaron actividades con el objetivo de buscar soluciones para cada una de ellas y para identificar las características más sobresalientes del escenario que favorezca su abordaje y transformación.

A continuación, presentamos los resultados obtenidos:

Democracia	Espacio Cívico	Tecnologías	Liderazgo	Narrativas
Fortalecimiento institucional y de la cultura democrática	Profundizar vínculos con organismos de cooperación internacional para compatibilizar agenda	Visibilizar el valor del tercer sector en términos culturales, políticos y económicos	Construcción de espacios de formación y fortalecimiento de capacidades que de identidad y fortalezca el sector	Construir una narrativa consensuada que converja hacia un horizonte, identidad y lenguaje comunes
Fortalecimiento de redes locales y regionales	Construcción de agendas multisectoriales para la incidencia en políticas públicas	Generar espacios de diálogo intersectoriales y multiactorales	Construcción de espacios de fortalecimiento de capacidades y participación para juventudes	
Procesos colaborativos para el mayor involucramiento de las OSCs. y para la incidencia en las políticas públicas	Construcción de agendas norte/sur	Incidir en políticas públicas en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación para el uso de la tecnología</li> <li>• Mejorar la distancia entre la enunciación y la acción</li> </ul>		
Promover los valores democráticos en la labor del día a día en todos los ámbitos	Visibilizar el valor del tercer sector en términos culturales, políticos y económicos			
	Construcción de una cultura democrática donde se manifieste que más sociedad civil organizada y activa, más democracia			

## VI. ESCENARIO ACTUAL Y ALERTAS TEMPRANAS

Para pensar y actuar estratégicamente una organización, una red o un sector es necesario partir de una mirada reflexiva sobre el hoy que se está intentando modificar, mejorar, crecer.

Mirando a este recorte de la realidad donde se desarrollan las actividades que se proponen, se ve a un escenario fracturado.

**¿Qué se puede destacar que de caracterización a este escenario fracturado?**

- ▶ **Disminución de los recursos para la construcción de un cambio social**
- ▶ **La ayuda y la solidaridad se ponen más de manifiesto en la asistencia que en la construcción de un espacio cívico y la atención al bien común.**
- ▶ **El modelo de desarrollo deja afuera del sistema a un número muy significativo de personas que carecen de acceso a los derechos básicos a igual que el incremento del desarrollo de las tecnologías de la información y de la inteligencia artificial.**
- ▶ **Se corre el peligro de creer como ciertas aquellas afirmaciones o “verdades” que son falsas noticias surgidas de fuentes anónimas y sin resguardo científico, confiable y transparente.**

▶ **Deterioro de las instituciones democráticas, del rol de estado, del valor de las políticas públicas que aseguren la vigencia de los derechos adquiridos por la sociedad.**

▶ **Aumento de la confrontación polarizada en detrimento del diálogo constructivo.**

**¿Qué hacer entonces para mitigar los riesgos de quedar estancados, sin cambios cualitativos que impregnen a la mayor cantidad de ciudadanos y ciudadanas?**

A la hora de construir estrategias poder hacerlo basados en principios y valores, con lenguajes claros y precisos, sabiendo que es un desafío para el conjunto de organizaciones que conforman la Red, buscar las oportunidades, asociarse con aquellos que complementan lo saberes, construir confianza, fortalecer el trabajo grupal / colaborativo / complementario / articulado, analizar las posibilidades y los obstáculos para alcanzar un escenario deseado que permita superar las problemáticas expresadas como tendencias en este trabajo.

Por lo tanto. **¿Hacia dónde ir? ¿Cuál es ese escenario deseado al que imaginamos el horizonte a alcanzar que permita pasar de una situación de crisis paralizante a procesos colaborativos?**

- ▶ **Que el sector y la RACI como Red aumente su protagonismo, haga escuchar sus voces, construya pensamiento crítico y creativo que permitan hacer sus aportes a la conformación del escenario deseado.**
- ▶ **Que se elaboren estrategias innovadoras que permitan la construcción de Agendas comunes con las Agencias de Cooperación, sean estas internacionales, extranjeras, regionales, nacionales o locales.**
- ▶ **Que se fortalezcan los procesos sociales que permitan cambios duraderos en relación a: disminuir las desigualdades, sostener el intercambio de ideas y procesos con el fin de crecer, aprender con el otro, abordar los conflictos arraigados en la sociedad para su transformación, construir agendas comunes con los otros dos sectores en pos de la mejor calidad de vida de las personas y de su ambiente.**

En síntesis, una RACI robustecida por el aporte de sus miembros, cada uno desde su identidad, pertenencia y deseo de construir una sociedad más equitativa, inclusiva, dialógica, en paz y democrática.

Antes de finalizar, una sugerencia:

**Si bien el futuro es impredecible y los escenarios son complejos y cambiantes, aun podemos darle forma a través de nuestras acciones produciendo algunos cambios imaginados y deseables.**

**Es por ello que se hace necesario monitorear y evaluar, en forma permanente y sistemática, el camino que vamos trazando, los cambios que se van dando para readaptar lo imaginado, lo deseado.**

## VII. AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todos los que hicieron posible el desarrollo de este proceso de elaboración de planificación estratégica RACI 2025-2030. El resultado ha sido fruto de una colaboración invaluable por parte de los miembros de nuestra red, representantes de embajadas en Argentina, academia, actores del sector privado, representantes de actores financiadores, del sector público y otros expertos del sector.

La apuesta por seguir planificando de manera participativa, responde a la mirada de nuestra organización vinculada a la necesidad de integrar múltiples perspectivas y miradas para sortear los desafíos del mundo complejo en el que habitamos.

Durante estos meses de trabajo, que abarcaron entrevistas y encuentros grupales, buscamos fomentar la reflexión profunda sobre el panorama del contexto y la sociedad civil. Gracias al enfoque utilizado no sólo identificamos tendencias y desafíos, riesgos y oportunidades, sino que también creamos una visión compartida sobre el futuro deseable que queremos construir en Red. El proceso nos ayudó a pensar líneas de acción a llevar a cabo, poniendo el eje en utilizar estrategias innovadoras y flexibles, esenciales para actuar en un contexto cada vez más incierto.

Finalmente, queremos destacar la colaboración de todos los actores involucrados. Su participación activa y su compromiso fueron clave para pensar RACI de cara al 2030.

A todos y cada uno, nuestro agradecimiento por su confianza y dedicación.







Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI)

[www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

@raciargentina



2024