



DE LOS LABERINTOS ^[1] SE SALE POR ARRIBA

Elementos que en contextos hostiles permiten ^[2]
incorporar la ruptura como herramienta de gestión de las ONG



Descripción del contexto: la realidad te sube al ring

Donald Trump asumió su segunda presidencia el 20 de enero de 2025. Cuatro días después logró que gran parte de las organizaciones sociales del mundo se pusieran de acuerdo en algo: **manifestar un repudio generalizado**. Pero debemos señalar que, si un solo Trump desestabiliza la sociedad civil, el problema no es Trump sino la propia sociedad civil.

El 24 de enero, el flamante presidente firmó una orden ejecutiva que disponía suspender la financiación y revisar toda la asistencia exterior de Estados Unidos para evaluar su alineación con los valores estadounidenses, principalmente la canalizada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) -el principal organismo de cooperación internacional del gobierno norteamericano-, la cual sería desactivada.

Esta medida pegó duro en las ONG ya que muchas de ellas recibían importante financiamiento de USAID -o de otras entidades de cooperación como la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (FEMA), el National Endowment for Democracy (NED) o la Inter American Foundation (IAF)- generando en el mundo filantrópico una crisis global sin precedentes.

[1] La frase fue acuñada por el escritor y poeta Leopoldo Marechal como metáfora referida a cómo enfrentarse a la resolución de un conflicto.

[2] El texto fue elaborado por el autor a partir de conceptos compartidos en el ciclo Reimaginando el futuro de la sociedad civil organizado por la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) en el panel denominado Entre recortes y retrocesos: ¿Cómo se defiende lo colectivo?, que integró junto a Mariano De Donatis (Director global de programas de Health Care Without Harm) y Mariela Belski (directora ejecutiva de Amnistía Internacional en Argentina) y que fuera moderado por Guillermo Correa (director ejecutivo de la RACI) el 29 de mayo de 2025.

Pero si bien estas medidas trumpistas, debido a la dimensión del impacto en cuanto a los montos involucrados y a la irracionalidad de los plazos impuestos para hacerlas efectivas, sacudieron a las organizaciones, otros cooperantes internacionales, principalmente europeos, ya habían establecido reducciones de apoyos, fijado unilateralmente reorientaciones del destino de fondos y avanzado con cambios inconsultos en las estrategias, todas reconfiguraciones que van en la línea con lo planteado por EEUU y se pueden resumir en la siguiente expresión: **“antes apoyábamos lo que necesitaba el mundo, ahora apoyaremos lo que necesita nuestro país”**.

En términos boxísticos podríamos decir que **parte de la cooperación internacional que ocupa el centro del ring está arrojando golpes certeros y potentes que impactan en la mandíbula de las organizaciones haciéndolas tambalear y provocando los siguientes síntomas:**

1. Parálisis atáxica

En sociedades cada vez más complejas donde ya no se puede operar en marcos de riesgo cero, las organizaciones no pueden enfrentar los contextos riesgosos y hostiles solo desde la lógica de crisis. La crisis es una situación traumática que desestabiliza un sistema, pero brinda la posibilidad, empleando las estrategias adecuadas, de retrotraer el proceso desestabilizante a su punto inicial; en otras palabras, permite regresar a la zona de lo conocido, a la situación preexistente a la crisis. Así se resolvió la debacle financiera global del 2008 o la pandemia mundial del 2020. La anunciada nueva normalidad terminó siendo la comprobada normalidad de siempre. Muchos de los riesgos que la sociedad civil debe enfrentar en la actualidad, tal vez los que más impactan debilitando su sustentabilidad financiera y

reduciendo su espacio habilitante, ya no se dan en coyunturas de crisis sino en contextos de ruptura, escenario que tiene a la sociedad civil paralizada por no poder descifrar de manera adecuada qué movimiento realizar ni en qué tiempo ejecutarlo.

2. Visión nublada

Organizaciones que persiguen visiones requieren tener un horizonte definido, un rumbo determinado y claridad de panorama. En el actual contexto de horizontes difusos, rumbos erráticos y panoramas inciertos los escombros de lo que se derrumba tapa los cimientos de lo que emerge y esto no solo afecta lo que puede planificarse desde el orden, sino también lo que necesita intuirse desde el caos.

3. Afasia y alexitimia

Los golpes en la cabeza quitan lucidez (estrategia) y los golpes al cuerpo quitan piernas (movilidad). La narrativa de las organizaciones de la sociedad civil se limita al diagnóstico que las desnuda en su falta de propuestas y se muestran estancadas en el enojo que las expone a una severa dificultad para expresar sus emociones de manera razonada.

Enroscadas en una trampa dialéctica, enfrentadas a la narrativa de alto impacto de quienes generan el contexto hostil, las ONG se expresan a través de una oratoria sustentada en frases inconexas construidas desde la desconexión del habla con la lucidez.

Arrastrándose por el ring de la realidad pedimos la campana mientras tratamos de mirar el reloj para que todo vuelva a ser como era hasta hace tres minutos y poder volver a vernos en el rincón en el estado en el que estábamos previo a que sonara el gong, rebosantes de energía y confianza. Pero ese rincón no solo es inalcanzable por la parálisis, la visión nublada, la afasia y la alexitimia, sino porque ese rincón ya no existe más. Sin embargo, seguimos intentando pelearle a la coyuntura a partir de una prospectiva que intenta reconstruir el pasado desde patrones que fueron eliminados, reemplazados o superados.

Se pretende proyectar el futuro añorando un pasado que ya no habitamos y sin poder interpretar el presente que sí nos habita.

Para intentar emparejar la pelea, compartimos a continuación algunas ideas orientadas no a reconstruir el rincón del ring (cosa que no depende de las organizaciones sociales), sino a superar los síntomas generados por los golpes (algo que sí está vinculado a la capacidad de las ONG).

Cosmovisiones, estrategias y tácticas para gestionar rupturas

Si la alegoría con el boxeo sirvió para describir el contexto, permítaseme graficar la manera de incorporar la ruptura a la gestión de las ONG recurriendo a la natación.

Las organizaciones sociales deben adquirir de la natación las siguientes capacidades:

DESLIZAMIENTO

La organización tiene que adquirir la capacidad de deslizarse en contextos hostiles en la dirección adecuada para alcanzar su misión y para ello debe contar con un plan de acción que interprete la dirección de las corrientes e identifique los sitios de los remolinos para que el deslizamiento pueda superar escollos y mantener el ritmo de avance.

DESPLAZAMIENTO

El secreto de la natación reside en encontrar las mejores formas y técnicas para desplazar la mayor cantidad de masa líquida en el menor tiempo posible y con el menor esfuerzo. La resistencia que ofrezca el agua frente al desplazamiento dependerá del impulso logrado en la partida (estrategia) y de la agilidad que logre el nadador durante el recorrido (táctica). El desplazamiento dará idea de la habilidad que posee una ONG para preservar y ampliar el espacio habilitante en el cual actúa.

FLOTACIÓN

Para esta capacidad es fundamental tener claridad para definir la mejor estrategia, es decir, cuál será el estilo de nado óptimo para cada momento o circunstancia. Una organización puede estabilizar su avance en estilo pecho, puede acelerar recurriendo al crol y puede hacer la plancha porque de lo que se trata es de asegurar la flotación y ponerla al servicio del avance que nos permite alcanzar las metas.

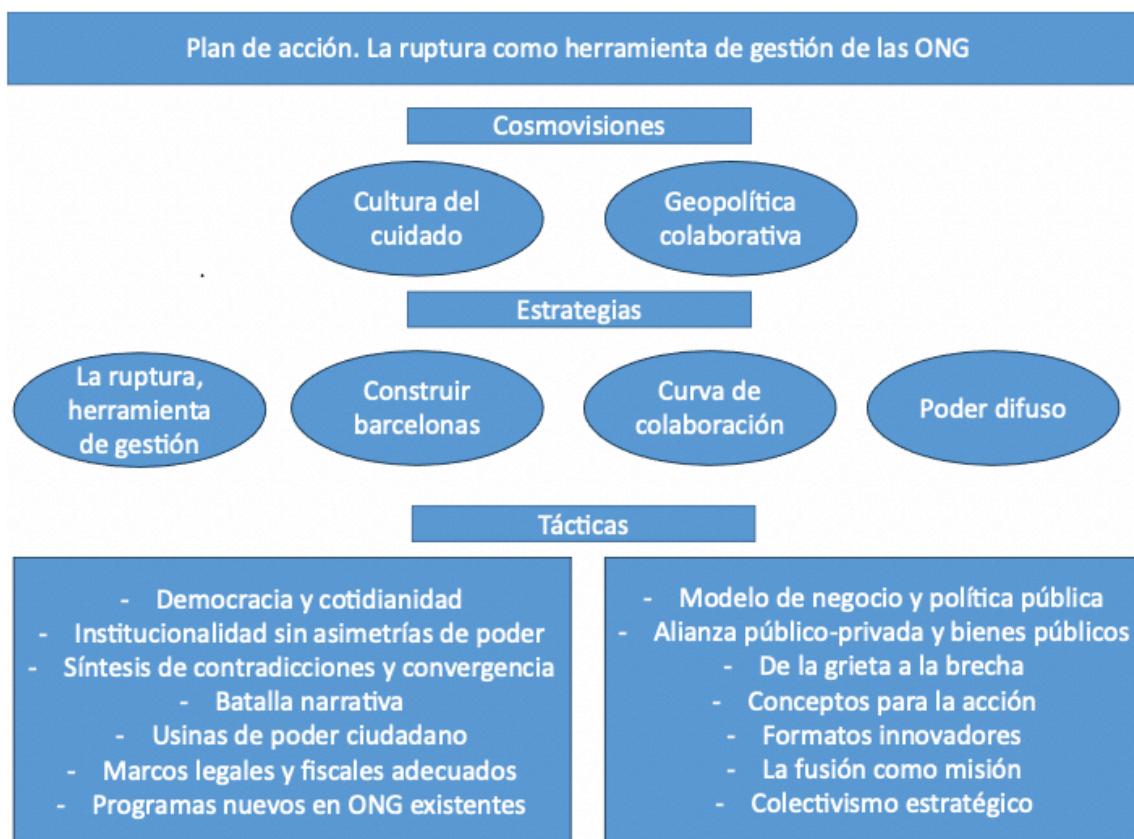
OXIGENACIÓN

Resulta vital definir cuáles son los recursos necesarios para mantener oxigenado el cuerpo y establecer los períodos en los cuales asomar la cabeza para recuperar oxígeno. Definir el plan de carrera tiene que ser complementado con la preparación física del nadador, para el caso de la ONG, establecer el modelo operativo y la estructura organizacional adecuada al contexto que se enfrenta y al cometido establecido en el marco de actuación.

Y así como la natación sirve para ilustrar algunas capacidades de las ONG, también describe cómo las organizaciones sociales han considerado a la filantropía en general y a la cooperación internacional en particular: como un trampolín. El grave problema es que solo se concentraron en el primer movimiento, el que impulsa hacia arriba, pero olvidaron que luego se debe enfrentar el descenso, ese segundo momento que exige movimientos estudiados y precisos para que sea controlado.

Daría la sensación de que muchas organizaciones solo se concentraron en el ascenso que facilitaba la cooperación internacional pensando que el impulso duraría para siempre, desatendiendo la preparación de las estrategias necesarias para que, frente a la culminación del apoyo y la pérdida de sustentabilidad, la caída fuese calculada y el impacto nulo o mínimo.

Veamos ahora cómo se estructuran las cosmovisiones, las estrategias y las tácticas para nadar en aguas turbulentas, incluso contra la corriente, incorporando la ruptura a la gestión de las organizaciones sociales para superar contextos hostiles, de acuerdo con el siguiente gráfico:



1. Cosmovisiones

Lo primero que requiere la sociedad civil para interpretar el contexto hostil en el cual está operando es poder definir las cosmovisiones desde dónde abordarlo.

Aquí compartiremos dos que no pueden estar ausentes si deseamos elaborar diagnósticos certeros para enfrentar la ruptura y transformarla en estrategias de colaboración que aporten a la diversidad y la inclusión social:

CULTURA DEL CUIDADO

La profundización por parte de varios gobiernos del paradigma del éxito basado en la acumulación de recursos y de poder que expanden las asimetrías requiere, para reducirlas, la elaboración de lecturas de contexto fundadas en la cultura del cuidado. Existen cuatro niveles de cuidado:

1) Cuidar a los cercanos desde transacciones ganar-ganar.

2) Cuidar al lejano, al vecino, al colega de trabajo a partir de las organizaciones comunitarias (clubes barriales, bibliotecas populares, sociedades de fomento).

3) Cuidar al extraño, al desconocido, apoyando y promoviendo la generación de bienes públicos de calidad (si una persona apoya la cooperadora de un hospital público, esa persona no conoce a los pacientes que se atienden allí pero está colaborando para que ese hospital preste un mejor servicio público a la comunidad).

4) Cuidar al planeta a partir del cuidado de los bienes ecosistémicos y la disposición de bienes comunes globales.

Identificar en contextos de ruptura el daño generado a buena parte de la sociedad es clave para establecer estrategias de acción de mitigación, para refinar el propio marco programático, para establecer abordajes interpretando lo que emerge para impulsar iniciativas propias que puedan marcar rumbos adecuados y no ser simplemente reactivos a las medidas que imponen terceros.

Por su parte, es fundamental identificar el capital social que permitirá conformar la masa crítica de referentes y líderes capaces de contrarrestar y neutralizar a quienes producen el daño.

GEOPOLÍTICA COLABORATIVA

Salir de la geopolítica de la soberanía donde el otro es el enemigo por vencer o a invadir para pasar a la geopolítica colaborativa donde las comunidades -o los países- se agregan valor mutuo. Neutralizar el daño que generan los contextos hostiles implica desarrollar estrategias de reducción de asimetrías de poder para que la disputa de intereses contemple las síntesis de contradicciones que demanda la diversidad.

Cuando un sector de la sociedad reúne el poder suficiente para imponer su interés promueve una democracia excluyente. El desafío consiste en accionar una geopolítica colaborativa que permita construir proyectos colectivos para la dignidad humana y el cuidado del planeta convirtiendo a la democracia en un proyecto ético construido colectivamente basado en el estado de derecho.

2. Estrategias

A las cosmovisiones que permiten comprender a la sociedad desde la cultura del cuidado a partir de la geopolítica colaborativa que reduce las asimetrías de poder convirtiendo a las democracias en garantes de la dignidad humana, se debe sumar las siguientes estrategias que enmarcan la acción:

LA RUPTURA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Como fue explicado, estamos en contextos donde el riesgo cero ya no existe, por lo que tenemos que dejar de enfrentar el riesgo desde la lógica de crisis para pasar a abordarlo desde la lógica de ruptura. Las organizaciones sociales tienen que incorporar la ruptura a la gestión. Para ello son claves las siguientes capacidades:

- o 1) tener lectura de contexto, de lo que se derrumba, de lo que emerge y de lo que se consolida;
- o 2) comprender lo que irrumppe y cómo convertirlo en oportunidad. Remover los escombros de lo que se derrumba para que no tapen los cimientos de lo que aflora. Hay que identificar lo que irrumppe para establecer las oportunidades de la nueva coyuntura, salir del diagnóstico, de inventariar escombros para pasar a diseñar los pilares de las propuestas de lo que vendrá.

o 3) entender la lógica del otro, sobre todo del que fomenta los contextos hostiles para poder neutralizarlo; o 4) identificar a los referentes que movilizan a la sociedad y a aquellos actores que llegan a la oreja del poder.

CONSTRUIR BARCELONAS PARA POTENCIAR LOS MESSIS

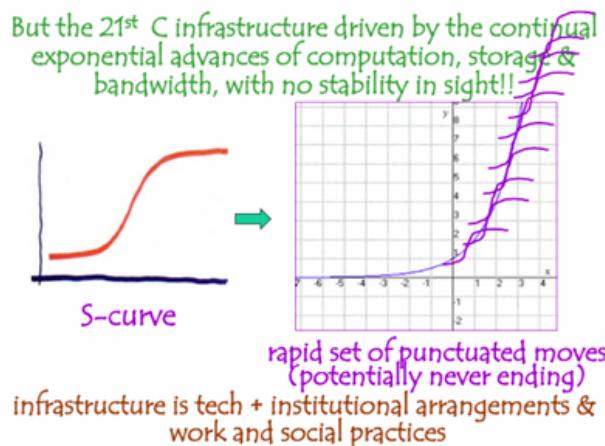
En América Latina todos queremos ser Messi, pero nadie quiere construir Barcelonas. Barcelona es un equipo que potenció el talento de Messi en beneficio colectivo. Puso a la gente correcta en el lugar adecuado y el resultado fue de alto impacto. Con Barcelonas los Messis se potencian, sin Barcelonas los Messis se diluyen.

La clave es crear espacios superadores que posean capacidad de impulsar acciones que reduzcan las asimetrías de poder, como, por ejemplo, la RACI, que, en el relacionamiento entre los organismos de la cooperación internacional y las organizaciones de causa, funciona como una especie de cancillería de la sociedad civil que pone en la mesa de negociación el interés común de un sector por sobre la necesidad particular de una entidad.

LA CURVA DE LA COLABORACIÓN

Por lo general, las organizaciones sociales operan desde la curva de la eficiencia, la cual ameseta su impacto de manera temprana, porque el tope o techo de la curva es la limitada capacidad de carga de cada organización. La sociedad civil debe comenzar a operar desde la curva de colaboración, que consiste en enhebrar las distintas capacidades de las organizaciones para generar impacto integral y progresivo que nos acerque al cambio sistémico en los procesos de transformación social, tal cual muestra el gráfico.

curva de eficiencia y curva de colaboración



CUANTO MÁS DIFUSO ES EL PODER, MÁS CONCRETO ES EL IMPACTO

Ninguna organización, por más poderosa que sea, transforma la realidad por sí sola desde su poder real. Todo poder real es medible y todo lo que puede medirse, se puede neutralizar. Por lo tanto, el poder de impacto de una organización depende de su capacidad de construir poder difuso, es decir, alinear los recursos tangibles e intangibles disponibles en una sociedad para alcanzar un objetivo común.

Dado que los recursos no son propios, no conforman su poder real, no pueden ser medidos y por lo tanto no podrán ser neutralizados. ¿Cómo construye poder difuso una ONG? Sumando a su staff rentado (poder real) voluntariado (poder difuso), integrando a la organización (poder real) a una red o espacio colectivo (poder difuso) o estableciendo alianzas con los medios de comunicación masiva, que son grandes constructores de poder difuso.

3. Tácticas

Definidas las estrategias, el paso final en la implementación de las acciones para operar la ruptura se centra en una serie de tácticas que permiten poner en marcha de manera proactiva y no reactiva, parados en la potencia y no en la carencia, iniciativas concretas para llevar la democracia a la vida cotidiana, para lograr que los modelos de negocios tengan impacto social, para diseñar institucionalidades que reduzcan las asimetrías de poder, para fomentar alianza público-privada que produzcan bienes públicos de calidad, para construir espacios colectivos desde las síntesis de contradicciones y las convergencias, para salir de la grieta que divide y pasar a la brecha que une, para oponer la batalla narrativa de los derechos a la batalla cultural de la exclusión, para crear conceptos que organicen y estructuren la acción, para convertir a las ONG en usinas de poder ciudadano, para impulsar marcos legales, fiscales y laborales adecuados a las organizaciones que no persiguen fines de lucro, para evitar el sobredimensionamiento de la sociedad civil implementando programas nuevos en ONG existentes, para pensar formatos innovadores de organizaciones sociales que garanticen generar recursos propios, para analizar estratégicamente si se necesita fusionar organizaciones en función de las misiones compartidas y para impulsar alianzas para la contratación de servicios y la compra de insumos de manera colectiva.

Aquí profundizamos las tácticas que pueden activar a las ONG en contextos de hostilidad para salir del diagnóstico reactivo y pasar a la propuesta y la acción proactivas:

LLEVAR LA DEMOCRACIA A LA VIDA COTIDIANA.

Montar las acciones de las organizaciones sociales sobre la arquitectura cívica que ofrece la democracia participativa que lleva la democracia a la vida cotidiana a partir de herramientas que permiten participar más allá del voto. Compartimos algunos ejemplos concretos que mejoraron la vida de las personas, optimizaron presupuestos públicos y ampliaron y transparentaron mercados:

- 1) Una audiencia pública y un pacto de integridad permitieron ahorrar 13 millones de dólares e incorporaron tres empresas al proceso licitatorio del servicio de recolección de residuos urbanos en una ciudad de Argentina.
- 2) Un proceso participativo de escenarios energéticos se convirtió en política pública y cambió la matriz energética de Chile promoviendo la generación de energía limpia.
- 3) un fallo judicial, a partir de un recurso de amparo, logró una nueva reglamentación del sistema de recolección de residuos urbanos y abrió el mercado nacional a las

cooperativas de recicladores en Colombia.

4) Jueces federales argentinos, inspirados en lo hecho por la Red Libera en Italia, disponen que bienes recuperados al narcotráfico tengan un destino de uso social como ser centros de primera infancia, centros de atención a jóvenes con problemas de adicciones y unidades móviles para distribuir productos producidos por personas que cumplieron condenas.

MODELO DE NEGOCIO Y POLÍTICA PÚBLICA

-Las organizaciones sociales tienen que poner foco en incidir en los modelos de negocios de las empresas co-construyendo las condiciones para que se incorpore el impacto social y ambiental. Hoy, muchos modelos de negocio superan a las políticas públicas por lo cual buena parte de la calidad colectiva de una comunidad ya no depende de lo que pueda hacer el Estado sino de cómo los negocios se adapten para llegar a la mayor cantidad de consumidores. El mercado tiene que involucrarse en el impacto social sin dejar de ser rentable porque hoy, los modelos de negocios matan las políticas públicas. Un buen ejemplo de cómo una empresa puede cambiar su modelo

de negocios es el creado por la Fundación Pro Vivienda Social y la empresa Gas Natural BAN a partir de un fideicomiso vecinal que organizó la demanda de los segmentos populares y creó las condiciones para que la empresa adecuara la oferta lo que le permitió ganar nuevos mercados y extender la red de gas a los sectores vulnerables en el conurbano bonaerense de Argentina.

INSTITUCIONALIDADES SIN ASIMETRÍAS DE PODER

Las ONG deben promover la creación de nuevas institucionalidades y modelos de gobernanza. Hay muchos ejemplos, pero no tienen escala porque la sociedad civil está en una postura de generar proyectos exitosos en lugar de complementos de políticas públicas y por su parte, la clase política, lejos de ver a las organizaciones sociales como agregadoras de valor a los gobiernos las prejuzgan como competencia o amenaza. Un ejemplo interesante de articulación multisectorial es Latitud R, una plataforma integrada por empresas (Coca Cola y Pepsico), un organismo multilateral dirigido por gobiernos (Banco Interamericano de Desarrollo-BID), una ONG (Fundación Avina) y un movimiento social (Red Latinoamericana y del Caribe de Recicladores). La gobernabilidad de este espacio, que administra los

millones de dólares que estas organizaciones aportan para desarrollar la agenda de reciclaje inclusivo, permite que el voto del reciclador tenga el mismo peso que el voto del BID o Coca Cola, convirtiéndose en un muy buen ejemplo de institucionalidad que reduce las asimetrías de poder.

ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA LOS BIENES PÚBLICOS

Las alianzas público-privadas son clave para construir bienes públicos de calidad. Un bien público en sociedades cada vez más complejas no es aquel bien o servicio que administra el Estado, sino aquel que está a disposición de todos en igual cantidad y calidad. Y para diseñar, producir, administrar, distribuir y proteger este tipo de bien público es fundamental que cada actor aporte lo suyo: el Estado escala, la sociedad civil especificidad y las empresas calidad. Y esto es clave porque de la calidad de los bienes públicos depende la calidad de vida colectiva.

SÍNTESIS DE CONTRADICCIONES Y CONVERGENCIA

Diseñar espacios colectivos saliendo de la lógica del consenso que exige ponerse de acuerdo en el objetivo y en la estrategia para alcanzarlo, para pasar a operar en los términos de las síntesis de contradicciones -que determina hasta dónde diversos actores que comparten agendas pueden llegar juntos, aunque no sea hasta el final del proceso- y de las convergencias -coincidir en un objetivo, pero permitiendo que cada miembro del espacio lo alcance desde su propia estrategia.

DE LA GRIETA A LA BRECHA

Abandonar la grieta que genera la narrativa violenta del insulto, la amenaza y el fake news para operar en la brecha que permite articular la diversidad. Convertir la brecha que hay entre diversos actores en un espacio de encuentro que permita exponer los intereses abiertamente, para identificar puntos de coincidencia y avanzar juntos desde un espacio compartido o desde agendas comunes. Un ejemplo interesante fue la campaña Pongamos el trabajo de moda

BATALLA NARRATIVA

Crear narrativa pública de alto impacto para mitigar los efectos de la batalla cultural antidemocrática y antiderechos que reduce el espacio habilitante de las ONG y lleva a la institucionalidad democrática a su mínima expresión. Frente al slogan mano dura debemos responder con otro slogan -por ejemplo, mano justa- pero no podemos comunicar escribiendo un tratado sobre seguridad ciudadana en marco de derechos de 20 páginas que nadie lee.

CONCEPTOS PARA LA ACCIÓN

Establecer conceptos que permitan organizar las estrategias. Por ejemplo, la Fundación Avina estableció para su programas de reciclaje inclusivo un marco conceptual para poder apoyar a los recicladores:

1) el derecho reclamado, que consiste en instalar el problema masivamente y denunciarlo institucionalmente.

2) el derecho reconocido, que se centra en dotar de capacidades al grupo vulnerado que logró el reconocimiento formal para que se consolide en la práctica, y

3) el derecho ejercido, que pone foco en fortalecer al grupo vulnerado para que pueda convertir el derecho

reconocido en la transformación que necesita para garantizar su inclusión al sistema. Establecer estos conceptos operativos no solo permite crear narrativa para la acción, sino también estrategia para el impacto.

USINAS DE PODER CIUDADANO

Cada organización de la sociedad civil debe ser una usina de formación cívica. En democracia nos enseñan a ser de todo menos ciudadanos y mucho menos demócratas. Los sistemas educativos fomentan la ignorancia cívica y ello debe ser contrarrestado convirtiendo a las ONG en espacios de formación ciudadana. Las organizaciones deberían incorporar voluntarios a sus programas para complementar la capacidad de acción del staff rentado.

FORMATOS INNOVADORES

Pensar nuevos formatos institucionales más allá de las figuras jurídicas de fundaciones y asociaciones civiles, como, por ejemplo, empresas sociales, fondos de impacto y otras figuras que permitan generar recursos financieros propios para destinar a la transformación social.

MARCOS LEGALES Y FISCALES ADECUADOS

Impulsar nuevos marcos legales, fiscales y laborales que se ajusten a las necesidades de las organizaciones sin fines de lucro y que permitan su sustentabilidad y no las condene a una existencia insostenible.

LA FUSIÓN COMO MISIÓN

Analizar si no existe un sobredimensionamiento del sector social, no desde la ponderación de la cantidad sino desde la consideración de la consistencia y en ese caso fusionar organizaciones en función de sus misiones.

PROGRAMAS NUEVOS EN ONG EXISTENTES

Es imposible consolidar un sector social donde cada idea genera una ONG. Como alternativa, las ideas pueden ser convertidas en nuevos programas insertas en organizaciones existentes.

COLECTIVISMO ESTRATÉGICO

Impulsar compras de insumos o contrataciones de servicios de manera colectiva para poder negociar mejores precios y contratos.

Así las cosas, debemos saber que, en contextos de supervivencia, sobrevivir no consiste en tirar desesperados manotazos de ahogado sino dar calculadas brazadas de nadador para no solo mantenerse a flote, sino también para seguir avanzando en pos del objetivo. Un objetivo que desde algunos escenarios internacionales se lo focaliza en recuperar, consolidar y ampliar los espacios habilitantes para la plena actuación de la sociedad civil. Si es cierto que se libra una batalla cultural, que otros se centren en la batalla; las organizaciones sociales deberían ser estrategas de lo cultural.

**CARLOS MARCH**

Director de Futuro de la Fundación Avina

Este artículo fue realizado en el marco de nuestro programa "Reimaginando el Futuro de la Sociedad Civil", una iniciativa de RACI que busca fortalecer al sector frente a los desafíos actuales a través de nuevas narrativas, modelos de sostenibilidad y alianzas estratégicas. El programa impulsa espacios de reflexión, formación e incidencia para repensar colectivamente el rol de las organizaciones sociales en un contexto de transformación global.



COOPERACIÓN QUE FORTALECE



/raciarg



@raciargentina



@raciargentina



@RACI Argentina