



Reimaginando el  
futuro de la  
sociedad civil

# CONVERSATORIO

---

**ENTRE RECORTES Y RETROCESOS:  
¿CÓMO SE DEFIENDE LO COLECTIVO?**

**RACI**

COOPERACIÓN QUE FORTALECE



Reimaginando el  
futuro de la  
sociedad civil

# INTRODUCCIÓN

---

En un contexto de creciente cierre del espacio cívico, reducción de financiamiento internacional y deslegitimación del rol de las organizaciones sociales, el conversatorio propuso una reflexión compartida sobre cómo sostener el trabajo colectivo.

A través de las intervenciones de representantes de distintas organizaciones del país, se abordaron de forma abierta y crítica los principales desafíos del momento y se delinearon algunas estrategias posibles para afrontarlos.

## PARTICIPARON COMO PANELISTAS:



### **MARIANO DE DONATIS**

Director Global de Programas de Health Care Without Harm



### **CARLOS MARCH**

Director de Futuro de la Fundación Avina



### **MARIELA BELSKI**

Directora Ejecutiva de Amnistía Internacional Argentina

**Moderó Guillermo Correa - Director Ejecutivo de RACI**





# 1. Reducción del financiamiento y pérdida de legitimidad

---

Mariela Belski abrió el panel con un diagnóstico preciso y preocupante: **el retiro progresivo de fondos destinados a derechos humanos no puede entenderse solo como una decisión presupuestaria.** Según planteó, se trata de una manifestación concreta de un cambio más profundo en el orden global: **una nueva configuración geopolítica en la que los derechos humanos pierden centralidad como prioridad política y moral, tanto en el discurso como en la práctica de los Estados y organismos internacionales.**

Este corrimiento de agenda no ocurre en el vacío. Tiene efectos inmediatos y estructurales sobre el trabajo de las organizaciones sociales. La reducción del financiamiento compromete la continuidad de programas, debilita equipos profesionales y limita la capacidad de acción territorial. Pero, además, erosiona el valor simbólico del trabajo en derechos humanos en un momento de creciente deslegitimación pública.

## *“Cuando el financiamiento se retira, los derechos retroceden”*

Advirtió, en una frase que resume el riesgo de que la falta de apoyo económico se traduzca en retrocesos concretos de garantías y libertades.

A esto se suma la **estigmatización creciente del sector social**, alimentada por discursos que lo asocian a intereses ideológicos, beneficios indebidos o estructuras innecesarias. **Esta narrativa fragmenta el vínculo con otros sectores**, reduce el margen de incidencia y deja a las organizaciones más expuestas frente a decisiones políticas adversas.

El análisis dejó claro que el problema no es únicamente financiero: **lo que está en juego es la legitimidad misma del trabajo por los derechos, en un contexto donde defender lo colectivo implica también disputar sentidos frente a una ofensiva cultural que busca desarticularlos.**



## 2. Lo colectivo en tiempos de fragmentación

---

Frente a este escenario, **se puso en discusión el lugar que ocupa lo colectivo**. Se señaló que, a diferencia de otros momentos, hoy existe una sensación extendida de desgaste, dispersión y sobrecarga. Las organizaciones conviven con múltiples exigencias operativas, baja visibilidad y una creciente presión por rendir cuentas en formatos que muchas veces no contemplan sus realidades.

Carlos March planteó la necesidad de revisar el marco desde el cual la sociedad civil interpreta el momento actual. Propuso abandonar la idea de “crisis” y **asumir que estamos ante una ruptura estructural**. En este nuevo escenario, **no se trata de resistir para volver al pasado, sino de construir nuevas estrategias en un contexto profundamente transformado**.

Desde esta perspectiva, compartió **tres claves para repensar la acción colectiva**:

- 1. Incorporar la ruptura como parte de la estrategia:** reconocer que el entorno cambió de forma duradera y que los marcos de acción anteriores ya no alcanzan.
- 2. Comprender la lógica del otro, incluso del adversario:** no para legitimar discursos opuestos, sino para diseñar respuestas más eficaces, que partan de un conocimiento real del terreno.
- 3. Pasar del diagnóstico a la propuesta:** evitar la parálisis del momento y avanzar hacia narrativas propositivas, capaces de movilizar apoyo y renovar sentido.

***“La sociedad civil enojada y sin propuestas no tiene futuro”***

Sintetizó March, subrayando que la indignación, aunque legítima, no alcanza si no se traduce en horizonte político y acción transformadora.



## 3. Nuevas formas de articulación y colaboración

---

En contextos donde el espacio cívico se reduce y los retrocesos democráticos se intensifican, **la respuesta no puede ser exclusivamente individual ni reactiva**. Así lo planteó Mariano De Donatis, quien señaló que **uno de los mayores desafíos actuales es salir de la lógica de supervivencia organizacional para pensar en clave de sostenibilidad sectorial y largo plazo**.

Uno de los ejemplos mencionados fue el de organizaciones en países del norte global que, frente a escenarios similares, avanzaron en procesos de fusión institucional o de agendas, compartiendo recursos, enfocando sus acciones según áreas de especialidad y reduciendo duplicaciones. Si bien este tipo de medidas pueden resultar contraintuitivas para quienes lideran organizaciones, se proponen como respuestas estructurales ante entornos cada vez más hostiles.

Más allá de la estructura organizacional, **se destacó la necesidad de construir plataformas colectivas de respuesta, sobre todo en lo comunicacional y jurídico**. Por ejemplo, frente a ataques públicos, se sugirió evitar respuestas individuales aisladas y priorizar estrategias compartidas que fortalezcan la narrativa sectorial y eviten caer en marcos impuestos por discursos adversos.

En esta línea, se subrayó la importancia de compartir expertise, construir canales legales comunes, y reforzar alianzas entre organizaciones con capacidades diversas. **La propuesta de valor de la sociedad civil no puede reposar en una sola voz: requiere de una visión articulada, sostenida por relaciones de confianza y objetivos comunes**.

Otro eje clave es la construcción de una **nueva filantropía local**, capaz de generar vínculos sostenidos con la ciudadanía. Para eso, se propuso trabajar en una comunicación más accesible, que conecte con las preocupaciones de la sociedad y explique de forma clara el aporte concreto del trabajo colectivo.



Esto incluye tejer alianzas con actores no tradicionales, que quizás hoy no se identifican como parte de la sociedad civil organizada, pero que podrían formar parte de una base social y económica más amplia para su sostenimiento.

Finalmente, se coincidió en que **ya no es posible esperar una vuelta a la normalidad anterior. La lógica sobre la que se asentó históricamente la sociedad civil está mutando, y por eso se vuelve urgente tomar decisiones estratégicas que reconozcan esta transformación y se adapten al nuevo escenario.**

## 4. Las narrativas como parte central del cambio

En un escenario donde los discursos simples, emocionalmente eficaces y fácilmente replicables ganan terreno, la comunicación se ha vuelto una herramienta central para las organizaciones sociales. Ya no alcanza con informar sobre el trabajo realizado: **se vuelve clave generar identificación, ampliar audiencias y fortalecer vínculos. La comunicación es, cada vez más, parte esencial del trabajo colectivo.**

Durante el conversatorio, se destacó la necesidad de construir estrategias comunicacionales deliberadas, que traduzcan agendas complejas en lenguajes accesibles, sensibles y emocionalmente resonantes. Como señaló Carlos March, uno de los principales desafíos es la desconexión entre el contenido de fondo y los formatos que se utilizan para transmitirlo:

***“Eslogan mata tratado. Quienes defienden ideas regresivas lo hacen con frases que todos entienden. Nosotros, en cambio, escribimos tratados que nadie lee. Ahí tenemos un problemón”.***

En este sentido, se subrayó que este problema no es solo de forma, sino de fondo:



***“Cuando se rompe el marco de valores que permite a una sociedad, sin conocerse, caminar junta, perdemos algo esencial. Ahí es donde hay que construir mucha narrativa”.***

Desde esta mirada, comunicar no es únicamente difundir lo que se hace, sino recuperar valores compartidos y encontrar maneras novedosas de expresarlos. La apuesta no es simplificar los contenidos, sino combinarlos con criterios creativos, lenguajes actualizados y formatos que realmente lleguen a quienes queremos interpelar.

Se compartieron ejemplos de abordajes innovadores que integran tecnología y nuevas herramientas digitales: inteligencia artificial, bots conversacionales, memes, microinfluencers, activismo en redes, piezas visuales y narrativas colaborativas. En todos los casos, **el foco estuvo en romper con formas tradicionales de incidencia y apostar por la sensibilidad, el humor y la creatividad como motores de cambio.**

## **5. incidencia, liderazgo y sostenibilidad del trabajo**

---

A la par de la disputa simbólica, se volvió central el debate sobre las estrategias políticas y organizativas. En un contexto donde los marcos institucionales tradicionales muestran límites crecientes, el conversatorio propuso repensar la incidencia desde enfoques más creativos, diversos y adaptativos. Las campañas culturales, las intervenciones artísticas, las acciones territoriales y el uso de contenidos digitales emergen como formas potentes de visibilización, con capacidad de conexión emocional y política.

Estas formas no excluyen la incidencia formal —como el litigio estratégico o la participación en espacios multilaterales—, sino que la complementan.



La clave está en diseñar estrategias que dialoguen con el presente, incorporando lenguajes sensibles, formatos accesibles y vínculos significativos.

En este marco, también se problematizaron los estilos de liderazgo y las condiciones del trabajo interno. Se destacó la importancia de promover liderazgos colaborativos, atentos al contexto y capaces de sostener equipos bajo presión. En un sector sostenido muchas veces por la vocación personal, cuidar a quienes lo integran es también una forma de garantizar la sostenibilidad.

Carlos March propuso una reflexión que resume este enfoque:

***“La misión de una organización social no es de la organización: la misión es de la sociedad. La ONG es un medio entre esa misión —que es ciudadana— y la ciudadanía.”***

Desde esa mirada, las organizaciones deben verse como parte de un ecosistema más amplio, con causas compartidas. En lugar de competir por impacto o financiamiento, el desafío es construir estrategias colaborativas, sostenidas en el tiempo y pensadas a escala sectorial.

March advirtió que en Argentina existen cerca de 80.000 organizaciones sociales, pero que el verdadero problema no es su número, sino la falta de articulación efectiva:

***“A mí no me asusta que haya muchas organizaciones. Me asusta la falta de colaboración. Construyamos curvas de colaboración, no solo curvas de eficiencia.”***





En otras palabras, la sostenibilidad no puede pensarse sólo en términos financieros o institucionales, sino también desde la capacidad de articular esfuerzos, construir trayectorias compartidas y sostener sentido colectivo. Solo así será posible incidir en un contexto adverso sin perder de vista el horizonte común.

## CONCLUSIÓN

---

El conversatorio “Entre recortes y retrocesos: ¿cómo se defiende lo colectivo?” fue, ante todo, una invitación a **pensar estratégicamente en tiempos inciertos**. Frente a un panorama marcado por el retraimiento de la cooperación internacional, la estigmatización del trabajo social y la fragmentación del tejido colectivo, surgió una certeza compartida: **no hay futuro para la sociedad civil si no se reinventa desde la colaboración, la creatividad y el compromiso con lo común**.

Lejos de ofrecer respuestas cerradas, el espacio permitió delinear algunas claves para enfrentar los desafíos actuales: **reconocer que ya no se trata de una crisis pasajera sino de una ruptura estructural; disputar los sentidos en el terreno simbólico con nuevas narrativas, formatos y tecnologías; repensar los liderazgos desde la empatía y la corresponsabilidad; y construir redes de colaboración que fortalezcan al sector más allá de la lógica de la eficiencia individual**.

El llamado a “defender lo colectivo” no se limita a resistir. Implica crear. Crear nuevas formas de incidir, de sostenerse, de comunicarse y de imaginar futuros posibles. En ese camino, cada organización no es un fin en sí misma, sino un medio para acercar la misión ciudadana a la ciudadanía. Y cada vínculo que se teje entre ellas, una apuesta por el sentido común que queremos construir.

**Este conversatorio no buscó clausurar debates, sino abrirlos. Lo colectivo, hoy más que nunca, se defiende en plural.**



Con el apoyo de:



Cofinanciado por  
la Unión Europea



/raciarg



@raciargentina



@raciargentina



/raciargentina



@RACI Argentina