



**FORO CIUDADANO RD**

**EJERCICIO DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA  
DE ESCENARIOS A MEDIANO PLAZO PARA  
ELABORAR UNA ESTRATEGIA DIRIGIDA A LA  
ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LAS  
ORGANIZACIONES SOCIALES**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**SANTO DOMINGO. OCTUBRE 2024**

**EJERCICIO DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE ESCENARIOS A MEDIANO  
PLAZO PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA DIRIGIDA A LA ARTICULACIÓN Y  
FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES**

RESUMEN EJECUTIVO

## **COLABORACIÓN**

El estudio de escenario futuro para el período 2024-2028 fue desarrollado como parte de los esfuerzos para el fortalecimiento institucional y la articulación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), mediante la colaboración de los proyectos “UN FORO PARA TOD@S: Fortalecimiento y articulación del Foro Ciudadano para la promoción y protección de los derechos humanos en República Dominicana”, ejecutado por la Fundación AVSI y CIPROS, y “Más Derechos: Fortalecimiento de las OSC y su capacidad de interlocución con decisores/as a nivel legislativo y municipal en torno a una agenda de derechos humanos”, ejecutado por Ciudad Alternativa, CIPAF, CIDEL y la Fundación Friedrich Ebert.

## **FACILITADOR**

Dr. Darío Machado Rodríguez

## **DIAGRAMACIÓN**

Criolla Media JCS

*La producción de este documento ha sido cofinanciada por la Unión Europea en el marco del proyecto ‘UN FORO PARA TOD@S: Fortalecimiento y articulación del Foro Ciudadano para la protección y promoción de los Derechos Humanos en República Dominicana’. Su contenido no refleja necesariamente los puntos de vista de la Unión Europea*

# CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	5
El plazo de los escenarios.....	6
<b>PUNTO DE PARTIDA: LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y SU PROCESO DE ARTICULACIÓN</b> .....	7
Contexto internacional .....	8
Contexto nacional .....	8
<b>PROCESAMIENTO DE LAS TENDENCIAS Y CONFORMACIÓN DEL EJE DE SCHWARTZ</b> .....	9
Las tendencias .....	9
Jerarquización de las tendencias.....	11
Las tendencias más relevantes.....	11
Buscando las de mayor incertidumbre .....	13
<b>EL EJE DE SCHWARTZ</b> .....	14
<b>MOTORES DE CAMBIO OBSTACULIZADORES</b> .....	15
<b>MOTORES DE CAMBIO PROPICIADORES</b> .....	16
Breve descripción de los 4 escenarios.....	16
<b>ESTRATEGIA DE TRABAJO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES PARA AVANZAR EN SU FORTALECIMIENTO Y ARTICULACIÓN.</b> .....	18
Sugerencias para la elaboración del Plan Estratégico .....	19
<b>CONCLUSIONES</b> .....	24
Recomendaciones .....	24

# PRESENTACIÓN



A partir de la propuesta de construir escenarios para redactar la estrategia a seguir en el mediano plazo con el propósito de orientar el trabajo hacia el fortalecimiento de las organizaciones sociales y especialmente avanzar en su articulación, se presentó una propuesta de cronograma de tareas que tenía como primer paso el estudio de la información documental disponible, labor que se realizó a lo largo de más de dos meses.

Como segundo paso, fue elaborado un cuestionario para ser completado por los participantes que harían presencia en el webinar, tercer paso que se realizó el 3 de septiembre de 2024, donde fueron explicados los fundamentos y las características de este proceso de construcción colectiva de escenarios y se les entregó el cuestionario con el plazo de una semana para que lo trabajaran.

El cuarto paso fue la preparación -con los argumentos de los que respondieron el cuestionario- de un documento en el que se integraron analíticamente esos criterios y que en calidad de Dossier de Respaldo sirvió para lograr el mayor aprovechamiento posible del tiempo durante el quinto paso: el proceso presencial.

Para cumplir estos objetivos fue necesario hacer una adaptación de la metodología habitualmente empleada en la construcción de escenarios, gracias a lo cual podemos considerar el resultado de este ejercicio un hecho experimental de participación colectiva con resultados positivos.

La fase presencial del proceso de construcción colectiva de escenarios se celebró durante tres días en el Instituto Nacional de Formación Agraria y Sindical (INFAS). Los días 19 y 20 de septiembre de 9:00AM a 6:00PM y el 21 de septiembre de 9:00AM a 1:00PM.

El criterio fundamental de la metodología empleada para construir mediante la técnica de escenarios una estrategia colectiva para avanzar en la articulación de la labor de las organizaciones sociales con la mirada puesta a cinco años vista, consistió en generar e integrar la mayor cantidad de experiencias, saberes y puntos de vista de los participantes con un método que acoplara los propósitos de:

- A. Construir entre los participantes y desde sus propias vivencias una imagen que evidenciara de conjunto la complejidad del panorama social y político en el que tiene y tendrá lugar la actividad de las organizaciones sociales.
- B. Trascender la práctica de pensar la organización en el corto plazo e incentivar la capacidad de proyectar la imaginación colectiva hacia una imagen del futuro de las organizaciones teniendo como horizonte el plazo acordado.

- 
- C. Contribuir al desarrollo de una forma de diálogo constructivo, abierto e inclusivo en el que se considerasen válidos todos los aportes tanto para ser incorporados como para ser pensados.
  - D. Ejercitarse en la concreción de los planteamientos aportando en cada intervención las ideas-fuerza.
  - E. Obtener el rédito adicional de ampliar el conocimiento mutuo de los puntos de vista de las diferentes organizaciones participantes y desarrollar el pensamiento colectivo en el análisis de la situación actual y la proyección futura de las organizaciones sociales sirviendo así el proceso de construcción de escenarios y de concebir la estrategia como actividad de formación cultural y política.

La adaptación de la metodología permitiría, mediante el logro de estos cinco propósitos, generar el flujo del saber colectivo en función de articular finalmente una estrategia positiva para trabajar en dirección al fortalecimiento y articulación de los movimientos sociales.

El modo en el que estuvo estructurado devino asimismo una toma de conciencia colectiva acerca del estado actual de la situación, de los principales desafíos y de las vías para lograr la finalidad de la articulación y fortalecimiento de las organizaciones sociales.

En la redacción del informe y de este resumen ejecutivo se ha tenido el cuidado de respetar en todo lo posible las formulaciones, palabras y frases empleadas por los participantes a lo largo de los 3 días que duró el ejercicio, y en un 100% el contenido y significado de lo dicho por ellos. El producto obtenido es el resultado del aporte colectivo.

## **El plazo de los escenarios**

El criterio entre los que respondieron los cuestionarios entregados en el Webinar se parcializaba en dos direcciones: por los 2 años y de 4-5 años. Durante el ejercicio presencial esta información fue ofrecida a los participantes, a partir de lo cual se fueron aportando diversos criterios argumentando estas y otras variantes a tener en cuenta para la proyección de los escenarios. El consenso se centró en el plazo de los 5 años con los criterios de:

- abordar un período que se acercara al concepto de mediano plazo, y de
- no hacer depender de los períodos de elecciones presidenciales la proyección estratégica a adoptar por las organizaciones sociales.



## PUNTO DE PARTIDA: LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y SU PROCESO DE ARTICULACIÓN



El panorama acerca de la situación actual de las organizaciones sociales se conformó a partir de una tormenta de ideas en la cual se puso de manifiesto el sentido crítico y autocrítico de los participantes cuyos criterios pueden resumirse en lo siguiente:

*Se reconoció, sin referencia a su magnitud, la dispersión política, conceptual, económica, organizativa y el “grupismo” que persisten en la sociedad civil. El reconocimiento de la ausencia de un panorama general. La necesidad de conocer mejor al país, de tener una visión integral de la sociedad, en lo que ha jugado un papel la sectorialización que ha debilitado a las organizaciones sociales y en este plano la necesidad de una visión integral en lo ideológico tanto en lo nacional como en lo internacional.*

*Se corroboró la necesidad de articularse en la diversidad, de lo particular a lo general y a través de los problemas transversales, y en lo político cohesionarse con un objetivo, así como revisar los valores que guían a las organizaciones sociales.*

*Se señaló la ausencia de una visión estratégica para generar recursos financieros y recaudar fondos a través de la autogestión y, junto con ello reclamar apoyo estatal y lograr que el Estado ausente pague por los servicios que debería dar.*

*En lo comunicacional, se señaló la ausencia de una narrativa unificada que oriente mejor la labor en las redes sociales, también la necesidad renovar el discurso y se analizó que las organizaciones sociales no deben sentirse “mártires” porque ello debilita la capacidad de movilización y se reconoció la mala elaboración de los mensajes.*

*Se criticó la falta de renovación de los responsables y la necesidad de superarla propiciando la incorporación de jóvenes. También que no hay un adecuado espacio en las organizaciones sociales para las mujeres.*

*Se reconoció la existencia de comportamientos negativos como el clientelismo, el individualismo y la manipulación. También ciertas manifestaciones de antihaitianismo y de racismo en las organizaciones sociales.*



## Contexto internacional

Los participantes expusieron sus criterios sobre la situación internacional a partir de una breve introducción. Sus aportes la ampliaron, complementaron o corroboraron.

El intercambio persiguió el propósito de conformar una imagen colectiva acerca del contexto internacional que sería referencia para proyectar los escenarios.

## Contexto nacional

Durante el proceso de preparación de la dinámica presencial y a partir de los materiales estudiados enviados por Foro Ciudadano y de lo obtenido de los cuestionarios respondidos, se preparó previamente un esquema ampliado de argumentos acerca de la situación social y económica actual, el cual fue complementado y enriquecido con los resultados de la tormenta de ideas desarrollada durante la primera sesión del taller de construcción de escenarios.

Al igual que con el contexto internacional el propósito fue conformar un panorama de la situación nacional que sirviera como referencia para proyectar los escenarios.

Quedo así latente en los participantes lo elaborado colectivamente para producir una imagen de los contextos internacional y nacional, así como un estado de situación de las organizaciones sociales en el país, en la perspectiva de avanzar en su articulación y fortalecimiento.

# PROCESAMIENTO DE LAS TENDENCIAS Y CONFORMACIÓN DEL EJE DE SCHWARTZ



## Las tendencias

Fueron identificadas como correlativas al proceso de fortalecimiento y articulación de las organizaciones sociales un total de 38 tendencias:

### TENDENCIAS

1. A abarcar todo el territorio nacional
2. A mantener el objetivo de organizarse para lograr hacer valer derechos
3. A surgir y mantenerse los liderazgos reconocidos
4. A que se perciban como factor de importancia en la sociedad
5. A la eficiencia en la articulación entre las organizaciones
6. A figurar en los medios de comunicación social tradicionales
7. A figurar en las redes sociales y otros medios digitales
8. A influir en los gobiernos locales
9. A ser convocados a seminarios, foros, conferencias, acuerdos nacionales
10. A ser convocados a seminarios, foros, conferencias acuerdos Internacionales
11. A la agilidad y eficiencia en el funcionamiento
12. A integrarse y participar en otros espacios nacionales e Internacionales
13. A las relaciones con las instituciones del Estado y del Gobierno

- 
14. A ser cooptados referentes de las organizaciones sociales por otros actores del entorno
  15. A mejorar el ambiente social y político para hacer avanzar la labor de las organizaciones sociales
  16. A la preponderancia del interés individual en desmedro de la solidaridad y el humanismo
  17. A mejorar la distribución social de las riquezas del país
  18. A mejorar las políticas sociales
  19. A desarrollar fuentes propias de financiamiento
  20. A profesionalizar la gestión de las organizaciones sociales
  21. 21. A aumentar la colaboración internacional
  22. A la dispersión en las organizaciones sociales y sobrevivencia individual.
  23. Articulación en redes para incrementar la incidencia en la agenda pública
  24. Al fortalecimiento interno de la organización
  25. A la inclusión de grupos vulnerables
  26. A profesionalizar la gestión de las organizaciones sociales
  27. A una creciente mentalidad del “vale todo”
  28. Al incremento de la desigualdad social
  29. A las actitudes individualistas y existenciales del liderazgo
  30. 30. A la articulación nacional de los movimientos sociales y la reactivación de las organizaciones de base.
  31. Tendencia al maltrato por intolerancia de criterios
  32. Tendencia al caudillismo en las organizaciones
  33. Incremento de los fundamentalismos que enfrentan los derechos de las mujeres y las poblaciones diversas
  34. Tendencia a la instrumentalización y exclusión de las juventudes

- 
- |   |
|---|
| 35. A asumir prácticas tradicionales negativas en los procesos democráticos de las organizaciones |
| 36. A desatender las prácticas medioambientales   |
| 37. A limitarse a los procesos locales  |
| 38. A la producción de conocimiento   |

Las tendencias de la 1 a la 19 fueron extraídas de la información documental de las organizaciones y asumidas y caracterizadas en colectivo por todos los participantes durante la realización del proceso presencial de construcción de los escenarios.

Las tendencias de la 20 a la 29 fueron añadidas por los participantes que llenaron el cuestionario entregado después del webinar celebrado antes de la realización del proceso presencial de construcción de escenarios y asumidas y caracterizadas por todos los participantes durante este proceso.

Las tendencias de la 30 a la 38 fueron generadas durante el proceso presencial de construcción de los escenarios y asumidas y caracterizadas por todos los participantes.

## **Jerarquización de las tendencias**

Una vez reconocidas y precisadas las 38 tendencias seleccionadas y teniendo en cuenta su percepción actual, se procedió al proceso de su jerarquización por su preponderancia e impacto en el desarrollo del propósito de fortalecimiento y articulación de las organizaciones sociales partiendo del criterio que estarán presentes en la proyección hacia el plazo decidido de 5 años.

El método fue pedir que todos los participantes seleccionaran aquellas 6 tendencias (cifra equivalente aprox. al 15% del total) que según su apreciación estarán más presentes en la perspectiva del plazo acordado, que a la vez consideraran las de mayor impacto y que, por tanto, no pueden dejar de ser tenidas en cuenta, marcando además con una "A" la que de esas 6 consideraran ineludible en el análisis por su mayor importancia y relevancia, y las restantes 5 con una "X".

## **Las tendencias más relevantes**

Una vez hecha la selección por los participantes, a los efectos de construir el eje de Schwartz, el criterio fue destacar el 25% del total (por aproximación las 10 tendencias más marcadas) que resultaron las siguientes:



Tendencia 7	12 frecuencias
Tendencia 2	11 frecuencias
Tendencia 22	11 frecuencias
Tendencia 8	10 frecuencias
Tendencia 14	10 frecuencias
Tendencia 16	9 frecuencias
Tendencia 32	9 frecuencias
Tendencia 19	8 frecuencias
Tendencia 30	7 frecuencias
Tendencia 31	7 frecuencias

Con dos o más frecuencias fueron marcadas con la letra A:

Tendencia 2	7 frecuencias
Tendencia 19	3 frecuencias
Tendencia 22	3 frecuencias
Tendencia 27	3 frecuencias
Tendencia 30	3 frecuencias
Tendencia 33	2 frecuencias
Tendencia 8	2 frecuencias
Tendencia 19	8 frecuencias
Tendencia 30	7 frecuencias
Tendencia 31	7 frecuencias





El peso mayor de la selección de los participantes se desplazó hacia la tendencia 2: “A mantener el objetivo de organizarse para lograr hacer valer derechos” que se destacó por la frecuencia de veces que fue seleccionada por su importancia en el proceso de desarrollo y articulación de las organizaciones sociales (la segunda mayor frecuencia: 11 veces) y por haber sido marcada con la letra A, como indispensable en el análisis resultando la de mayor frecuencia: 7 veces.

## **Buscando las de mayor incertidumbre**

Con este ordenamiento de jerarquización según su relevancia, se pasó a definir el criterio acerca de los niveles de certidumbre – incertidumbre en las primeras 10 en orden de frecuencias que representan aproximadamente la cuarta parte del total de 38 y que se consideraron de la mayor relevancia para el análisis.

Se distribuyó a cada participante una plantilla en la que aparecía la tendencia y tres columnas a la derecha para colocar el criterio acerca de su nivel de certidumbre con estas definiciones:

- Total certidumbre: tendencia que considera mantendrá este comportamiento en lo adelante.
- Certidumbre parcial: tendencia que probablemente mantendrá ese comportamiento.
- Incertidumbre: tendencia sobre la cual no pueden afirmar que mantendrá ese comportamiento.

Las dos tendencias seleccionadas entre las más importantes y las de mayor incertidumbre fueron:

- 19- A desarrollar fuentes propias de financiamiento
- 22- A la dispersión en las organizaciones sociales y sobrevivencia individual.

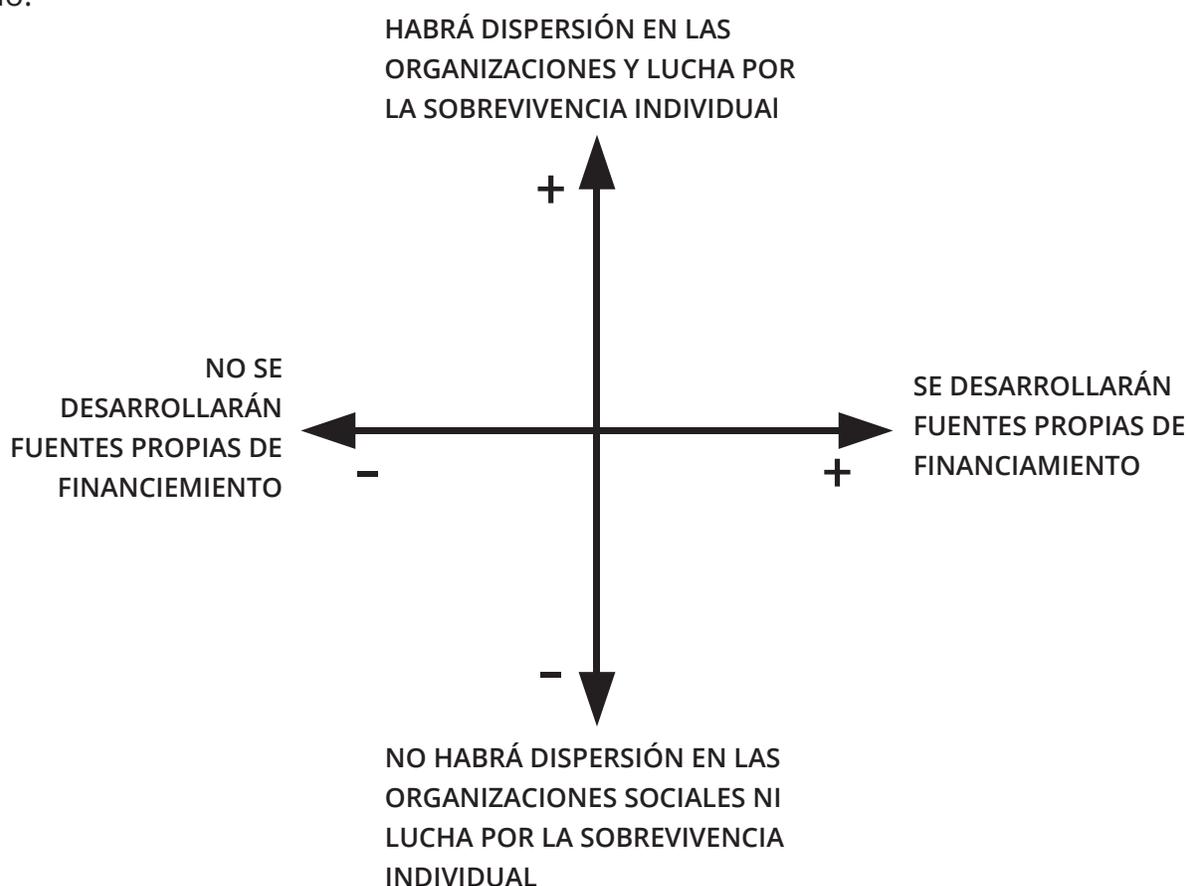
Estas dos tendencias configuran dos preocupaciones fundamentales expresadas por los participantes: las dificultades para financiar la actividad de las organizaciones sociales y el peligro de una mayor dispersión al instalarse un “sálvese quien pueda”, con la correspondiente consecuencia de un debilitamiento del poder de movilización colectiva y de exigencia de los derechos.

El interés principal de este ejercicio estuvo dirigido a construir el eje de Schwartz con variables robustas por su importancia y dada su mayor incertidumbre, para convertirlas en “certidumbres” en los diferentes escenarios a construir al ser cubiertas todas las variantes de su posible presencia futura.

# EL EJE DE SCHWARTZ



Para conformar el eje de Schwartz, se emplearon estas dos importantes tendencias y de mayor incertidumbre. De esta manera el eje resultante sería robusto, tanto por su importancia, como por la conversión de la incertidumbre en "certidumbre", dado que en los 4 escenarios a desarrollar la relación de incertidumbre de ambas variables quedaría supuesta como certidumbre en cada escenario:



Una vez conformado el Eje de Schwartz enmarcando los cuadrantes de los cuatro escenarios, se procedió a reconocer y caracterizar los motores de cambio obstaculizadores del propósito de avanzar en la articulación de las organizaciones sociales y su fortalecimiento, así como los motores de cambio propiciadores de este propósito.



# MOTORES DE CAMBIO OBSTACULIZADORES



Los participantes convinieron en reconocer como principales motores de cambio obstaculizadores del propósito de las organizaciones sociales de alcanzar un alto grado de articulación para luchar por hacer valer los derechos de la ciudadanía y alcanzar el mayor grado de democracia posible, los actores siguientes, definidos a partir de los aportes de quienes respondieron el cuestionario:

- Los sectores políticos tradicionales, sus alianzas
- El gran empresariado, sectores económicos con intereses contrarios
- Liderazgos de iglesias
- Actitudes individualistas y existenciales del liderazgo
- Sectores conservadores, ultraconservadores y nacionalistas
- Fuerzas políticas externas
- Redes sociales con efectos negativos
- Reformas políticas, sociales, institucionales
- Medios de comunicación social
- Burocracia estatal



# MOTORES DE CAMBIO PROPICIADORES



Como resultado del análisis de la información documental estudiada y de las propuestas hechas por los participantes que respondieron el cuestionario indicado en el webinar se reconocieron como motores de cambio propiciadores los siguientes:

- La juventud como componente generacional de la sociedad
- Organizaciones de mujeres
- Organizaciones ambientalistas
- Organizaciones de migrantes
- Organizaciones LGBTQ+
- Acciones organizativas coyunturales por reivindicaciones puntuales
- Los conflictos geoeconómicos y políticos que incrementan la inflación
- Reforma fiscal, Reforma laboral
- Interrelación con las instituciones gubernamentales locales y nacionales
- Medios de comunicación tradicionales y digitales
- Partidos políticos no obstaculizadores

De este modo, y como resultado de propia reflexión colectiva, el conjunto de los participantes quedó imbuido de los principales elementos acerca de la situación internacional, la situación nacional, el estado actual de las organizaciones sociales, las principales tendencias y los principales motores de cambio obstaculizadores y propiciadores que interactuarán con el propósito de una mayor articulación entre las organizaciones sociales y su fortalecimiento, quedando preparados para el ejercicio de pensar sobre los escenarios y la estrategia.

## Breve descripción de los 4 escenarios

### En el Escenario 1

En este escenario, se prevé que no habría un desarrollo de fuentes propias de financiamiento y sí un proceso de dispersión en las organizaciones sociales y su articulación, junto con una exacerbación de la lucha por la sobrevivencia individual. (Probable)



## **En el Escenario 2**

Se esperaría que aun existiendo desarrolladas fuentes propias de financiamiento, se registraría una dispersión en las organizaciones sociales y su articulación y junto con ello se exacerbaría la lucha por la sobrevivencia individual.

## **En el Escenario 3**

Se desarrollarían fuentes propias de financiamiento, y no se registraría dispersión en las organizaciones sociales ni una lucha por la sobrevivencia individual. (Ideal)

## **En el Escenario 4**

No habría dispersión en las organizaciones sociales ni lucha por la sobrevivencia individual, ni se desarrollarían fuentes propias de financiamiento. (Improbable).

Siguiendo el criterio de conformar los escenarios y la estrategia a seguir partiendo de los aportes de los participantes, se adoptó por consenso la propuesta de trabajar la estrategia para el Escenario 1 articulando los aportes de los otros escenarios que se alinearan con la proyección del Escenario 1.

# ESTRATEGIA DE TRABAJO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES PARA AVANZAR EN SU FORTALECIMIENTO Y ARTICULACIÓN.



La línea estratégica pensada para la previsión del Escenario 1 persigue contrarrestar la dispersión de las organizaciones sociales desarrollando una plataforma metodológica que oriente la articulación entre ellas bajo una agenda social, con demandas y temáticas comunes a partir de prioridades identificadas por cada uno de los grupos, que permitan masificar los resultados de las organizaciones optimizando los recursos que estas han conseguido y construido, permitiendo ampliar el alcance, las experiencias y conocimientos de las organizaciones .

De este modo, las organizaciones sociales, integralmente y en conexión, deberán posicionarse como actores influyentes en la sociedad, al tiempo que fortalecerán sus capacidades internas, su capacidad de incidir en el ámbito político y social, su visibilidad pública, lo que se espera contribuirá a mejorar el entorno político y social para la labor de las organizaciones sociales, todo ello para lograr un impacto sostenido en las comunidades locales, con resultados medibles en la mejora de condiciones sociales, económicas y ambientales.

Se dirigirán los esfuerzos -siempre articulando las organizaciones e instituciones para potenciar los ingresos incrementando la autonomía con medidas de auto-sostenibilidad- hacia la venta de servicios (investigación, asesoría, acompañamiento), la inversión en medios digitales, también asumiendo proyectos de cogestión (no necesariamente de la misión institucional) y promoviendo especialmente la economía solidaria como estrategia de sostenibilidad de las organizaciones y poblaciones metas, todo ello sin detrimento de las iniciativas de cada organización.

Combinar estas direcciones de trabajo con la producción sistemática de conocimiento para fortalecer el discurso político con el propósito de influir eficazmente en los gobiernos locales y nacional e incrementar la visibilidad de las organizaciones sociales desde una visión estratégica de la comunicación y fomentando el fortalecimiento de liderazgos y gobernanza.

Completa esta dirección estratégica la línea de emprender una lucha para que se implemente una política social para el fortalecimiento de las organizaciones.

# SUGERENCIAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



Para la elaboración del Plan Estratégico se tendrá en cuenta la estrategia consensuada, así como las vías y modos de enfrentar el comportamiento de las tendencias y motores de cambio identificados.

No obstante y como resultado del ejercicio presencial surgió un conjunto de sugerencias para ese plan que se resumen a continuación:

## 1. Para la articulación y Colaboración Eficiente entre Organizaciones

- Plataformas de Colaboración: Crear plataformas digitales que faciliten la coordinación entre organizaciones, fomenten la transparencia y permitan el intercambio de recursos y conocimientos.
- Redes Territoriales: Desarrollar redes locales y regionales de organizaciones que actúen como intermediarios para articular las demandas de base y organizar acciones colectivas.
- Fortalecimiento de Movimientos Sociales: Fomentar la cohesión mediante el apoyo a movimientos sociales que trabajen en causas comunes como los derechos humanos, la equidad de género, el medio ambiente, etc.
- Construir confianza a través del diálogo de las organizaciones, compartiendo experiencias y conectando intereses, que permitan que nuestras organizaciones creen un escenario de confianza y colaboración.
- Asumir un enfoque de abajo hacia arriba dentro de las organizaciones para aportar este proceso de construcción de la confianza partiendo del fortalecimiento de la democracia interna.
- Fortalecer el conocimiento de las organizaciones sobre las temáticas considerando que se trabajará con la certeza de que dentro de cinco años las organizaciones se terminarán articulando bajo una agenda social.

- 
- Fomentar la creación de un sentido de compromiso, de identidad y de pertenencia a través del enriquecimiento y consolidación de estas convicciones en la conciencia de todos.
  - Identificar los objetivos comunes, porque a pesar de que estas organizaciones están enfocadas en su propia sobrevivencia siguen compartiendo causas y áreas temáticas que pueden y deben articularse.
  - Conocer las capacidades, recursos y fortalezas de cada organización para poder complementarse, mapeando para facilitar la articulación en lugar de promover la competencia.
  - Cambiar el protagonista: que los ejes de trabajo pasen a ser el protagonista de los procesos, no las organizaciones.

## **2. Para el desarrollo de Recursos Propios Sostenibles**

- Generación de Fondos: Crear mecanismos de financiamiento propios mediante actividades sostenibles como programas de membresías, alianzas con el sector privado, creación de servicios comunitarios, y monetización de actividades como formación, consultoría o productos locales.
- Diversificación de Ingresos: Buscar financiamiento a través de colaboraciones con empresas con RSE (Responsabilidad Social Empresarial) y organizaciones internacionales, reduciendo la dependencia de subvenciones estatales.
- Hacer confluir la agenda común de las organizaciones sociales con los presupuestos locales y los recursos previstos en las sectoriales de los gobiernos central presentes en los municipios con la mediación de los tomadores de decisiones comprometidos.
- En lugar de competir por recursos, fomentar una cultura de interdependencia y cooperación donde las organizaciones se den cuenta de que colaborando pueden aumentar su impacto colectivo, sea tanto para aplicar al financiamiento internacional o para el desarrollo de espacios de asociación para empresas sociales, que pueden ser una vía para acceder a financiamientos más grandes que no estarían disponibles individualmente.

## **3. Para el fortalecimiento de Liderazgos y Gobernanza**

- Programa de Formación de Líderes: Impulsar un programa de liderazgo para garantizar que los líderes emergentes reciban formación continua en temas de gobernanza, negociación, comunicación y gestión de conflictos, atendiendo especialmente a los liderazgos jóvenes.
- Rotación de Líderes: Establecer mecanismos que favorezcan la rotación y renovación de liderazgos, permitiendo que nuevos actores asuman roles clave dentro de las organizaciones, evitando la dependencia de una sola figura.
- Fomentar la verdadera democracia dentro de las organizaciones sociales, con mecanismos que permitan la diversificación de la participación y el acceso a los puestos dentro de las organizaciones a quienes tienen características de liderazgo, así como la toma de decisiones de manera inclusiva e incluyente para todas las personas y desarrollar características que permitan el apoyo al liderazgo sin distinción de quien lo ocupe pensando siempre en el desarrollo de la organización y la comunidad para buscar el impacto colectivo en la realidad social del país.



#### 4. Para la visibilidad y Comunicación Estratégica

- **Presencia en Medios Tradicionales:** Desarrollar un equipo o unidad especializada en relaciones públicas y comunicación, encargada de gestionar la presencia de las organizaciones en medios tradicionales (prensa, radio, televisión) para amplificar sus mensajes.
- **Estrategia en Redes Sociales:** Implementar una estrategia digital que maximice el uso de redes sociales y medios digitales, utilizando campañas de sensibilización y storytelling para atraer a audiencias más amplias y potenciales donantes.
- **Colaboración con Medios Alternativos:** Crear alianzas con medios de comunicación alternativos y bloggers influyentes para amplificar la voz de las organizaciones y sus luchas.
- **Crear plataformas y mecanismos de comunicación eficientes** para compartir información, recursos y estrategias, incluyendo el uso de redes sociales, plataformas de colaboración en línea, boletines informativos, etc, considerando la tendencia de figurar en las redes sociales y otros medios digitales.
- **Considerar los boletines informativos y otras plataformas como un medio para la difusión del trabajo** que realizan las organizaciones en un escenario donde hay certeza en la tendencia al incremento del uso de redes sociales, facilitando la difusión del trabajo y mejorando los canales de conexión y comunicación entre las plataformas sociales.
- **Facilitar los procesos de networking y conexión de las organizaciones con actores externos clave**, como instituciones internacionales, agencias de cooperación y gobiernos, para que el trabajo colectivo tenga más visibilidad y legitimidad, aumentando así las oportunidades de incidencia y financiamiento.

#### 5. Para la influencia en Gobiernos Locales y Nacionales

- **Incidencia Política:** Crear un plan de incidencia política con metas claras, enfocándose en influir en los gobiernos locales mediante participación en consultas públicas, mesas de trabajo y foros ciudadanos.
- **Alianzas Estratégicas:** Establecer alianzas con actores clave en el gobierno y otras instituciones del Estado para garantizar que las organizaciones sean vistas como socios relevantes en la implementación de políticas locales y nacionales.
- **Participación Internacional:** Integrar a las organizaciones en redes y foros internacionales para fortalecer su voz y su capacidad de influencia en temas que trascienden fronteras, como derechos humanos y medio ambiente.

#### 6. Para incrementar la eficiencia Operativa y la Agilidad Organizacional

- **Optimización de Procesos:** Implementar mejoras en los sistemas administrativos y operativos para que las organizaciones funcionen de manera ágil y eficiente. Adoptar herramientas digitales para la gestión de proyectos, seguimiento y evaluación de resultados.

- 
- Fortalecimiento Interno: Realizar diagnósticos internos anuales para identificar áreas de mejora en la gestión organizacional y poner en marcha programas de fortalecimiento que incluyan formación en administración, liderazgo y finanzas.
  - Definir responsabilidades entre organizaciones y mejorar los mecanismos de seguimiento para el fortalecimiento de la confianza.
  - Para combatir la dispersión de este escenario es totalmente necesario mejorar la coordinación de las agendas de las organizaciones.

## **7. Para la conexión con la Problemática Local y Ambiental**

- Compromiso con el Medio Ambiente: Integrar la problemática medioambiental como parte de la misión de las organizaciones, desarrollando iniciativas relacionadas con la sostenibilidad y la preservación del entorno local.
- Respuestas Locales a Problemas Globales: Alinear las acciones de las organizaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para abordar problemas como el cambio climático, la desigualdad y la pobreza desde una perspectiva local.

## **8. Para la producción de Conocimiento y Fortalecimiento del Discurso Público**

- Investigación y Publicaciones: Fomentar la investigación y producción de conocimiento sobre temas de interés para las organizaciones, que sirvan como base para su incidencia y legitimación en el debate público.
- Centros de Pensamiento: Crear espacios de reflexión y análisis sobre la realidad política, social y económica que sirvan para generar propuestas innovadoras y compartirlas con actores clave en la sociedad y el gobierno.

## **9. Para mejorar el Entorno Político y Social para las Organizaciones**

- Promoción del Diálogo Social: Crear iniciativas para mejorar el entorno social y político en el que operan las organizaciones, mediante el diálogo constructivo con otros sectores de la sociedad, como el sector empresarial, la academia y el gobierno.
- Campañas de Sensibilización: Lanzar campañas de sensibilización dirigidas al público general para que comprendan el valor de las organizaciones en la defensa de derechos y la mejora de la calidad de vida.
- Asumir como práctica habitual la metodología de educación popular y construcción participativa.
- Para la elaboración del plan estratégico se sugiere contemplar la capacitación y promoción de la participación de jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, migrantes y descendientes de mirantes, colectivos GLBTIQ+ y otros en programas de radios comunitarias, plataformas digitales propias y redes sociales tradicionales. Desde interacciones dinámicas y creativa sobre sus derechos y reivindicaciones que sea la base de una línea común para avanzar en el posicionamiento político del movimiento social.

- 
- Para la elaboración el plan estratégico, se sugiere diseñar colectivamente e implementar nuevas formas de organizarnos, creando mecanismos diversos y colegiados que garanticen la participación democrática real y con un sistema eficiente de formación continua y con un sistema actualizado de comunicación interna y externa

# CONCLUSIONES



La adaptación de la metodología de construcción de escenarios al propósito de lograrlos a través de la participación colectiva durante el ejercicio presencial dio resultados positivos al arrojar proyecciones válidas y consensuar la construcción de una estrategia a la que tributaron todos los elementos congruentes desarrollados para todos los escenarios por el colectivo de participantes, así como 9 grupos de sugerencias para la elaboración del plan estratégico.

Tanto por la devolución hecha al finalizar el segundo día del taller presencial, en los que se valoró positivamente el ejercicio y se sugirió la elaboración de un manual con explicaciones concretas de los pasos a realizar para pensar los escenarios futuros, como por numerosos intercambios en los recesos, el método empleado fue validado.

## Recomendaciones

- Socializar estos resultados con todas las organizaciones no solo para darlos a conocer, sino también para enriquecerlos con los aportes que surjan en estos ejercicios.
- En el plazo que las organizaciones consideren adecuado, revisar la estrategia y el plan estratégico que se elabore a partir de esta.
- En el plazo que las organizaciones consideren apropiado repetir el ejercicio colectivo de construcción de escenarios.



**FORO CIUDADANO RD**