



Planificación de Escenarios de CIVICUS

Final – Marzo 2021

Proceso de planificación de escenarios

12 de Febrero

13 de Marzo

1. Aclara la pregunta principal

¿Existen cambios potenciales en el contexto que podrían socavar la relevancia de nuestra estrategia?

2. Revisa los documentos clave y enlista todos los factores

>24 registros en total; documentos, sitios web, diapositivas, *podcasts* y videos

3. Clasifica (agrupa) los factores clave

10 factores

4. Incluye factores adicionales

5. Desarrolla escenarios significativos

4 escenarios

6. Desarrolla la documentación del proyecto

Entrevistas y fuentes documentales

Entrevistados

Se involucró a actores que representan perspectivas más allá de las del público principal de CIVICUS

- De base: 1 activista medioambiental - Colombia
- Tecnología: 3 representantes de *Bytes para todos* – Pakistán
- Gobierno: 2 representantes de la Embajada de Suecia – Etiopía
- Negocios: 1 representante de El Equipo B- EEUU

Fuentes documentales – miembros y aliados

1. *The Road Ahead* (Consejo Nacional de Organizaciones Voluntarias)
2. Aportaciones de prospectiva estratégica de plataforma nacional (*Dochas*)
3. Sobreviviendo a la Transformación Digital: afianzando a la sociedad civil, digitalmente (*TechSoup*)
4. Análisis de contexto feminista/queer (*Success Capital*)
5. Análisis de contexto de la COVID-19 (*Charities Aid Foundation*)
6. Examinando el horizonte (*International Civil Society Centre*)
7. Prueba de estrés de la Visión2025 de PWYP ante escenarios de la COVID-19 (*Publish What You Pay*)
8. África: Tendencias para las mujeres para el 2030 (*African Women's Development Fund*)
9. Espacio Cívico 2040 (Centro Internacional para la Ley del Sector No-Lucrativo)
10. Blogs de Oxfam

Recursos – externos

1. Prospectiva estratégica para la crisis de COVID-19 y más allá: Utilizar el pensamiento prospectivo para diseñar mejores políticas públicas (OECD)
2. Nuestro Futuro COVID: Escenarios de crisis de largo plazo (*Local Trust*)
3. El mundo cambiado por la COVID 19: Escenarios para líderes resilientes (*Salesforce/Deloitte*)
4. Planificación de escenarios para un mundo post-COVID-19 (*International Institute for Management Development*)
5. La Sociedad Civil en la Cuarta Revolución Industrial: Preparación, respuesta y rol futuro de la sociedad civil (Foro Económico Mundial)
6. Publicaciones de Naciones Unidas
7. *Civil Society Futures*

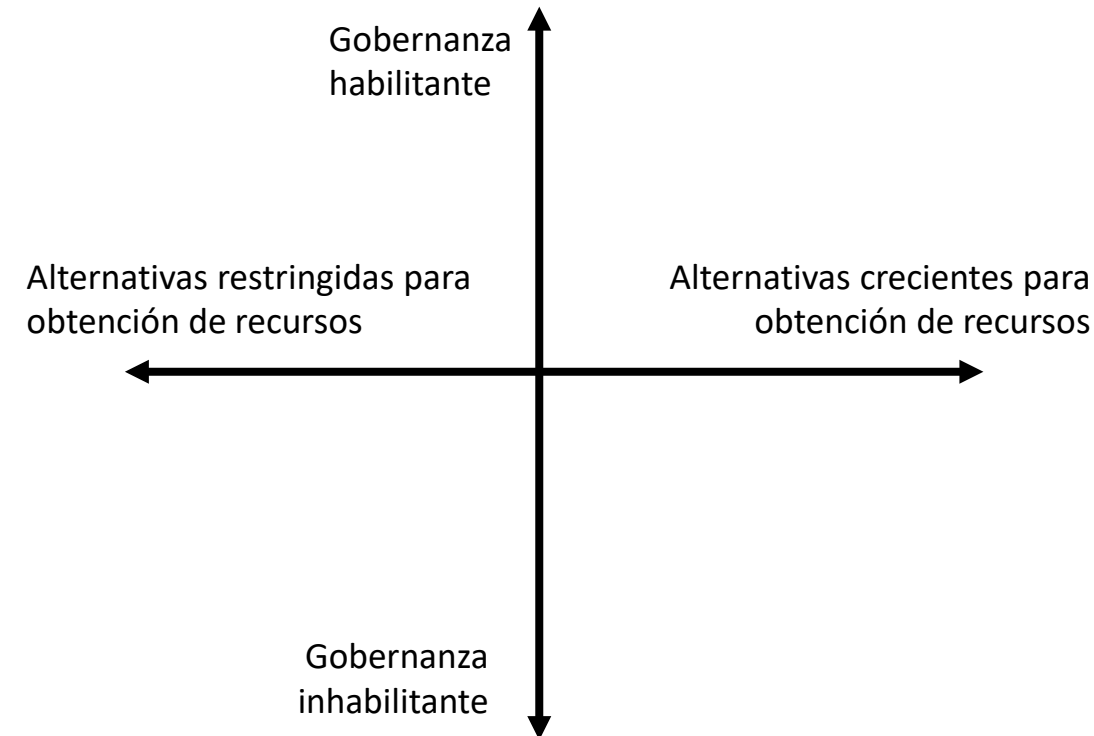
Conceptos en la planificación de escenarios



- **Escenario:** Descripción de un posible contexto futuro (de la sociedad civil en 2 a 5 años). Se basa en tendencias de datos/información. Es un contexto futuro aceptable pero existen diferentes niveles de certeza en relación a los eventos específicos y tendencias que ocurrirán.
- **Tendencia:** Una estadística sobre un patrón extrapolado de los datos.
- **Factores determinantes:** Tendencias que son altamente aceptables, el grado de ocurrencia es incierto y la tendencia tendrá un impacto significativo sobre muchas otras tendencias.
- **Factores secundarios y efectos:** Tendencias que son altamente aceptables, el grado de ocurrencia es relativamente seguro y la tendencia tendrá impacto limitado en otras tendencias pero será altamente afectado por factores determinantes.
- **Factores adicionales:** Tendencias que son aceptables, pero hay una alta incertidumbre sobre su ocurrencia y podrían tener efectos importantes en los factores determinantes y secundarios.
- **Persona:** Descripción de una persona, su comportamiento y el contexto específico en el que opera.

Definición de factores determinantes seleccionados

- **Gobernanza habilitante/inhabilitante:** niveles sistémicos de supervisión y regulación, particularmente relacionados a habilitar o inhabilitar la operación de violaciones contra la sociedad civil y los derechos humanos. También se toman en consideración tendencias en filantropía centralizada vs descentralizada, colaboración en la toma de decisiones y la protección de información personal.
- **Alternativas restringidas/crecientes para la obtención de recursos:** Incluye el nivel global/regional/nacional y organizacional. Se relaciona a las tendencias en acceso a financiamiento y recursos, así como al condicionamiento de estos fondos y recursos, y la dependencia (o independencia) en ciertos recursos, países, etc. A nivel organizacional el acceso a los recursos está influenciado por la innovación y el enfoque, existen nuevos modelos introducidos para acceder a fondos de formas no tradicionales como la financiación colectiva (*crowd-funding*) y las inversiones de impacto, y abordajes para involucrar a socios y el sector privado en el acceso a capital humano, tecnología y otros recursos.



Matriz de escenarios



Factores secundarios y efectos

- Cooperación
- Financiamiento
- Tecnología
- Formas cambiantes de pensar, trabajar, actuar
- Derechos humanos
- Enfoque feminista
- Desarrollo económico
- Desarrollo social/humano
- Cambio climático

La sociedad civil está sobreviviendo



“Pasamos mucho tiempo construyendo nuevas relaciones con otros activistas y socios de la sociedad civil para acceder a recursos y oportunidades de colaboración. Es difícil acceder a recursos, pero no nos vemos limitados por procesos estrictos una vez que lo logramos”.

— Olwethu, activista cívico

La sociedad civil está prosperando

“La red ha crecido; ahora tenemos alianzas con activistas en la región. El espacio es emocionante ya que siempre hay apoyo para nuevas iniciativas, y recientemente pudimos acceder a una inversión de impacto para una campaña en redes sociales y apoyo a protestas”.

— Olwethu, activista cívico



“El movimiento se ha desmoronado. Los controles estrictos para el desembolso de fondos y la creciente competencia para nuevas oportunidades entre los socios dificulta enfocarse en el trabajo real en cuestión.”

— Olwethu, activista cívico

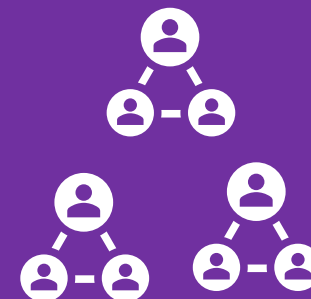
La sociedad civil es marginada



“Tuvimos acceso a suficientes recursos para mantener nuestras operaciones. Pero tuvimos que tomar la difícil decisión de separarnos del consorcio de socios. Teníamos opiniones encontradas sobre el enfoque y acceso a fondos de filántropos tecnológicos de occidente. Sin embargo, hemos identificado nuevos socios potenciales para recursos a través de apoyo en especie de compañías y organizaciones locales”.

— Olwethu, activista cívico

La sociedad civil es controlada



La sociedad civil está sobreviviendo

Habilitando la gobernanza con alternativas restringidas para la obtención de recursos

- Olwethu tuvo que invertir mucho tiempo en los últimos años para construir nuevas relaciones con otros activistas y **socios de la sociedad civil para acceder a recursos y oportunidades de colaboración**
- Dada la poca capacidad (recursos humanos, redes, soluciones rápidas), existen limitantes a las oportunidades de colaboración en las que Olwethu puede participar, u oportunidades de financiamiento a las que Olwethu puede aplicar.
- Si no fuera porque se unió a un consorcio, Olwethu no **habría tenido acceso a financiamiento para mantener las puertas de su OSC abiertas**. Existe una creciente demanda por sus servicios, mientras opera con recursos reducidos y poca capacidad.
- Como organización local, Olwethu ha estado más involucrado con el gobierno local. Su trabajo ha sido reconocido por las comunidades que han visto solucionados sus problemas con la prestación de servicios a través de su incidencia. Pero Olwethu tiene dificultades para ampliar sus servicios a más comunidades dadas las restricciones actuales de recursos.
- Problemas como la **violencia de género y la poca disponibilidad de vacunas contra la COVID-19 (entre otros) persisten** ya que se requiere un mayor esfuerzo para acceder a presupuestos en el nivel nacional y competir por presupuestos de financiadores que actualmente se orientan hacia la crisis. Al mismo tiempo, Olwethu enfrenta dificultades para adaptar y reenfocar sus esfuerzos de incidencia hacia áreas críticas de derechos humanos tales como el acceso al agua y saneamiento, educación, y acceso básico a salud.
- Con poco éxito, han intentado llevar sus esfuerzos de divulgación y campañas a **plataformas digitales** –dejando detrás a la mayoría de comunidades con las que trabajan. Las comunidades en las que Olwethu trabaja tienen muy poca infraestructura, lo que ha retrasado sus **campañas virtuales y el acceso del espacio cívico a redes sociales** para impulsar la acción colaborativa.
- Nuevos proveedores de servicios tecnológicos están siendo introducidos, lo que ha vuelto más accesible la tecnología móvil, sin embargo, la conectividad y el rápido acceso a tecnología está limitando el desarrollo en sus comunidades.



d a t a
I N N O V A T O R S



La sociedad civil es marginada

Gobernanza inhabilitante con poca capacidad de adaptación



- El consorcio del que Olwethu era parte se ha disuelto debido a los **estrictos controles para el desembolso de financiamiento y la creciente competencia** entre los socios por nuevas oportunidades.
- Es probable que cierren las puertas de la OSC en los próximos meses si Olwethu **no logra identificar nuevos medios de financiamiento o mayor legitimidad de parte de otros actores.**
- Los intentos de Olwethu para involucrar a socios del gobierno han sido agresivamente bloqueados y **temen ser arrestados por sus persistentes comunicaciones de incidencia en línea.**
- Olwethu y otras OSC no tienen los medios o las **oportunidades para auto-organizarse** a fin de fortalecer su involucramiento con el gobierno.
- Los ciudadanos están **dejando de involucrarse** mientras que los problemas existentes continúan degradando a la sociedad. Olwethu está consciente de que la mayoría de organizaciones no pueden llegar ni prestar servicios en zonas remotas y críticas, y es poco lo que Olwethu puede hacer.
- El gobierno se mantiene en modo de manejo de crisis por la COVID-19, incluyendo las restricciones actuales al movimiento que son mucho más estrictas para quienes no han recibido la vacuna contra la COVID-19. Las tasas de mortalidad son altas y **han surgido nuevas enfermedades zoonóticas.**
- **Las nuevas tecnologías de los gigantes económicos de Occidente y Oriente bombardean a las ciudades** e incluso a las comunidades más pequeñas con niveles crecientes de deuda en la medida en que los ciudadanos y las OSC invierten en nuevas herramientas para operar bajo el contexto actual.
- Olwethu se preocupa por el futuro de la democracia y la sociedad civil mientras observa niveles acelerados de **violaciones de derechos humanos.**
- Dada la limitada capacidad para innovar, o para auto-organizarse con otras organizaciones, Olwethu sabe que para sobrevivir, necesitarán ser receptivos a los intereses del gobierno, incluso cuando estos entren en conflicto con el mandato de Olwethu.



La sociedad civil está prosperando

Gobernanza habilitante y alternativas crecientes para la obtención de recursos

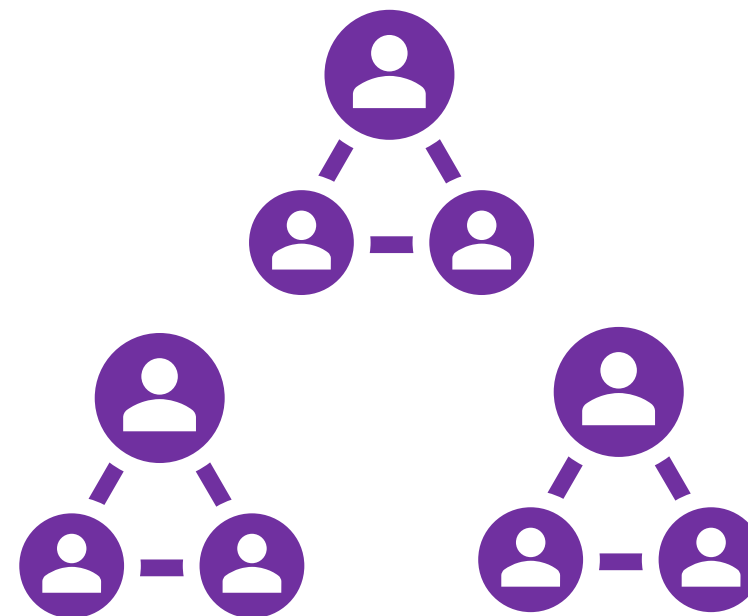


- Olwethu ha hecho crecer a la OSC en los últimos 5 años y ha **creado alianzas con activistas en la región**. Las estrategias globales guían su trabajo y han construido una red informal de apoyo en todas las comunidades.
- Pudieron acceder a **inversiones de impacto y otras formas de financiamiento** de múltiples donantes locales y nacionales, con menor dependencia en financistas internacionales. Cuentan con un **equipo sólido** que constantemente monitorea el contexto y rápidamente genera respuestas a los llamados a propuesta.
- Han alcanzado una **reputación por demostrar resultados basados en evidencia** en su trabajo y han podido acceder a lecciones y mejores prácticas sobre espacio cívico.
- Tener muchas oportunidades para **crear redes y aprender de otras OSC** ha permitido a Olwethu aprovechar oportunidades, incluso durante períodos de disminución de recursos. Esto también ha permitido que el **espacio cívico se reúna informalmente** y actúe como y cuando es necesario.
- Olwethu y el equipo se **involucran regularmente con el gobierno y el sector privado** de forma directa. Se han asociado con una organización conocida por su **“perspicacia empresarial”** que les ha ayudado para conectarse y negociar mejor con las corporaciones. Son percibidos como **líderes en incidencia en temas de actualidad** tales como tecnologías maliciosas, cambio climático e ideologías feministas.
- La OSC de Olwethu regularmente **accede a datos abiertos y el equipo tiene la capacidad de usarlos** en objetivos de desarrollo que utilizan para desarrollar campañas físicas y virtuales. Estas se han vuelto virales regionalmente y han **impulsado soluciones rápidas y movilización de recursos** para atender problemas sociales. El descenso de la COVID-19 fue lento pero la distribución escalonada de vacunas es un ejemplo de dicho éxito.
- El uso de **nuevas tecnologías como la IA y el aprendizaje automático** son parte del espacio cívico, y son un nicho para activistas que siguen abogando por la descentralización de la regulación de la tecnología y su uso innovador para el monitoreo de violaciones a los derechos humanos. Los **abordajes de la tecnología digital basados en derechos humanos** y el desarrollo de políticas son evidentes. Olwethu es parte de comunidades virtuales que comparten mensualmente actualizaciones y lecciones sobre el tema.

La sociedad civil es controlada

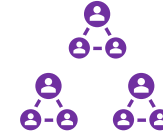
Gobernanza inhabilitante y alternativas aumentadas para el acceso a recursos

- Olwethu **ha tenido acceso a suficientes fondos** para mantener sus operaciones. Pero han tenido que tomar la difícil decisión de **separarse del consorcio de socios debido a opiniones encontradas sobre el enfoque y acceso a financiamiento de filántropos tecnológicos de occidente**. Han identificado nuevos socios potenciales para recursos a través de donaciones en especie de compañías locales y organizaciones.
- El equipo de Olwethu enfrenta dificultades para involucrar al gobierno y sector privado ya que el acceso es restringido, pero han identificado **alternativas informales** para llegar a funcionarios y **están probando nuevas formas** de involucrarse en estos espacios.
- **Cada vez más reciben amenazas por las actividades relacionadas con cambio climático** mientras que las **protestas ciudadanas aumentan**, exigiendo mayor transparencia en el gasto presupuestario, prestación de servicios, voto y otros asuntos. Olwethu ha considerado la **autocensura mientras que el equipo reevalúa** cómo continuar con el activismo sobre cambio climático de forma segura.
- Los grupos por los derechos humanos enfrentan escasez de recursos debido a que los estados **limitan el acceso a financiamiento para causas de justicia social** y las OSC más pequeñas como la de Olwethu **adoptan rápidamente roles de prestación de servicios o trabajo en la clandestinidad** con algún apoyo local. La reestructuración les ha permitido adelantarse y organizar el trabajo considerando este cambio. Las violaciones a los derechos humanos son cada vez más evidentes pero con niveles variados de acción por parte de la sociedad civil y muchas pruebas de nuevas intervenciones.
- **Las tecnologías maliciosas** tienen gran alcance y generan miedo en la sociedad civil como nuevos medios de sabotaje a través del acceso a información sobre ubicación personal, por medio de filtraciones de IA y vigilancia ciudadana. El equipo de Olwethu trabaja en una estrategia para abordar estos temas pero existe incertidumbre sobre cómo la implementará.
- El contexto es precario, los cambios en la agenda, la competencia y la división entre las OSC generan **supresión del espacio cívico**. La sociedad civil independiente ya no representa perspectivas diversas o un reto al status quo, sino más bien realiza pruebas de iniciativas a pequeña escala con la esperanza de ampliarlas.



	El espacio cívico está sobreviviendo <i>Gobernanza habilitante con baja capacidad de OSC</i>	El espacio cívico es marginado <i>Gobernanza inhabilitante con muchas OSC con baja capacidad</i>	La sociedad civil está prosperando Gobernanza habilitante y alternativas crecientes para la obtención de recursos	La sociedad civil está controlada Gobernanza inhabilitante y alternativas crecientes para la obtención de recursos
Cooperación	Altos niveles de colaboración para el financiamiento e intervenciones a nivel local lideradas por lugareños	La colaboración es erosionada por el control estricto y la competencia. Los ciudadanos dejan de involucrarse.	Alto apoyo regional y global para el bien común. Aumento en consorcios e iniciativas informales emergentes de las OSC.	Cooperación motivada por los flujos de cooperación creando un contexto multipolarizado.
Tecnología	Tecnología como forma de vida, sin embargo se mantiene la infraestructura deficiente y el costo de aplicar la regulación sofoca la implementación de marcos de gobernanza tecnológica.	La sociedad civil es forzada a usar herramientas digitales con poca infraestructura de apoyo. La seguridad de los datos es una preocupación importante y la regulación de internet es estricta y focalizada.	Rápida expansión entre sectores de formas de tecnología nuevas y existentes. Las tecnologías maliciosas son un área creciente de exploración por parte de la sociedad civil.	Las tecnologías maliciosas tienen gran alcance y generan miedo en la sociedad civil. Las compañías tecnológicas con una fuente importante de financiamiento filantrópico pero mantienen políticas encubiertas y riesgosas en relación a seguridad de datos y propiedad de la tecnología (ej. China).
Métodos cambiantes	Las OSC se ajustan a agendas estrechas del gobierno y la participación en línea, la participación ciudadana se debilita debido al limitado acceso a tecnología.	Aumento de movimientos informales, caóticos y a menudo protestas violentas. Sobre todo en regiones con débil regulación de redes sociales.	Aumento en la inversión en operaciones virtuales (convocatorias, participación y protestas), el impulso al acceso equitativo a la tecnología por parte de las OSC es una prioridad.	Las OSC eligen el peor de los males al acceder a nuevas fuentes de fondos para la acción cívica, desde China hasta grandes compañías tecnológicas. Las OSC repiensen su enfoque y dónde desenvolverse en el contexto multipolarizado.
Derechos humanos	Enfoque únicamente en asuntos de derechos humanos “críticos” con poca capacidad de implementación, las OSC que trabajan fuera de este enfoque cierran sus puertas, los problemas existentes de derechos humanos persisten.	Manejo prolongado de crisis y restricciones al movimiento debido al estado de vacunación. Incluyendo la suspensión de elecciones democráticas.	La gobernanza no es suficiente para mejorar los problemas de derechos humanos, mientras que China opera fuera de esta nueva burbuja. Aumento de las tecnologías en apoyo a la democracia y uso de las tecnologías en nuevas formas de activismo. Aumento de recursos para derechos humanos.	Se expande la brecha digital y “nuevas” violaciones a los derechos humanos no monitoreadas. Aumenta el fraude en línea, el robo. Los derechos de los migrantes son afectados como resultado de los movimientos generados por la polarización.
Enfoque feminista	Esfuerzos reducidos por impulsar la ideología feminista en la gobernanza debido a limitaciones de recursos. Representación insignificante de mujeres en el liderazgo público.	Los movimientos feministas son percibidos como una destrucción durante un periodo de crisis.	Emergen casos positivos de ideología feminista en países, particularmente en África. Surge un nuevo enfoque en tecnología feminista.	Aumento de las protestas en línea sobre asuntos de género y el abordaje de las necesidades de las minorías.
Desarrollo económico	Aumento de impuestos, gasto estricto del gobierno y los donantes para manejar la lenta recuperación económica post-COVID.	La mayoría de países se mantienen en recesión táctica o absoluta. La filantropía china se fortalece.	Desarrollo positivo como resultado del apoyo a países para la recuperación post-COVID.	El Este impulsa el poder económico. Los países con alianzas cercanas a China logran recuperarse de la COVID-19, pero otros caen en recesión.
Financiamiento/recursos	A pesar de la regulación habilitante y la mejor coordinación del sector privado por parte del gobierno, las OSC enfrentan problemas para adaptarse a la “nueva normalidad” y no pueden acceder a nuevas oportunidades de financiamiento.	El gobierno centraliza el acceso al financiamiento internacional y doméstico durante la crisis. Existen alternativas limitadas de colaboración para atraer fuentes alternas de financiamiento. Solo las OSC que sirven a los intereses del gobierno pueden acceder a financiamiento.	Muchas inversiones de impacto y otras formas de financiamiento de múltiples donantes locales y nacionales se encuentran disponibles y existe menos dependencia en donantes internacionales. La red para el acceso a recursos es abierta y colaborativa.	Existen muchas alternativas para el financiamiento pero se mantiene la dependencia en donantes internacionales. Las OSC pueden acceder e interactuar con redes para oportunidades de obtener recursos pero están restringidas por los procesos y la formalización.
Desarrollo social/humano	Marginación creciente sin impacto positivo en los ODS. Escasa distribución de vacunas contra la COVID-19.	Enfoque en infraestructura básica (ej. salud), mientras que los países se enfocan hacia el interior, y las minorías enfrentan dificultades de acceso a vacunas contra la COVID19 y aumentan las tasas de mortalidad debido a nuevas enfermedades zootónicas. Los ODS no son una prioridad para la mayoría de países.	La sociedad civil es capaz de acceder rápidamente a datos e información sobre señales de alerta y hace buen uso de ellos en incidencia. La cooperación regional refuerza y apoya las soluciones rápidas para atender problemas sociales.	Las OSC plantean interrogantes sobre el rendimiento de la inversión social. Los deficientes sistemas de rendición de cuentas dejan brechas en la medición de los ODS. Los fondos se desperdician en “agujeros negros” de intervenciones.

Cómo usar los escenarios



Ahora que los cuatro escenarios han sido desarrollados y validados, CIVICUS y/o los miembros pueden utilizarlos para evaluar la pertinencia de su estrategia actual. El punto de este ejercicio es realizar pruebas de estrés sobre estrategias actuales ante diferentes contextos.

Es una buena práctica identificar “la obviedad” (estrategias que son robustas ante diferentes escenarios). Sin embargo, también es posible que los escenarios sean lo suficientemente diversos para que ninguna estrategia única prevalezca para todos. En ese caso es bueno contar con la estrategia adecuada ante cada escenario.

Los siguientes son los pasos recomendados a seguir al probar estrategias para estos escenarios:

Paso 1: Tome un escenario a la vez, y por un momento, asuma que este escenario ocurre con una probabilidad de 1. Desarrolle el escenario hasta su conclusión y asegúrese de que los participantes comprendan los elementos críticos del escenario.

Paso 2: Una vez que se ha comprendido el escenario, intente responder a las siguientes preguntas y documente las respuestas:

- ¿Son sus objetivos estratégicos adecuados para los escenarios?
- ¿Cuáles son las brechas evidentes en la estrategia actual ante el escenario?
- ¿Qué estrategias alternativas/adicionales deben desarrollarse para cerrar las brechas?
- Considerando las brechas/alternativas, ¿cómo debe ajustarse la Teoría de Cambio?

Paso 3: Repita el paso uno y dos para cada escenario hasta que todos los escenarios hayan sido cubiertos.

Si tiene tiempo suficiente, avance al paso 4...

Paso 4: De un paso atrás y observe la lista de opciones estratégicas adecuadas según cada escenario. Extraiga las que se repiten en todos o casi todos los escenarios. Estas son “la obviedad”, las opciones estratégicas adecuadas para todos y cada uno de los escenarios. Comience a trabajar en una Teoría de Cambio (TdC) consolidada a partir de las TdC de cada escenario cubriendo las brechas o reemplazándolas por una estrategia alternativa.

Paso 5: Pruebe la lógica de la TdC y refínela. Y finalmente, actualice la estrategia actual.