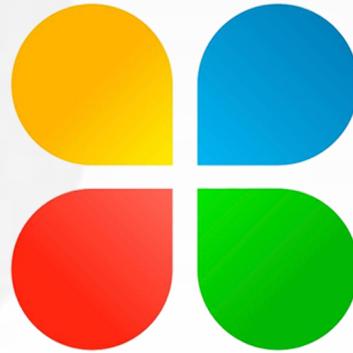


# EFICACIA EN EL ESPACIO CÍVICO



SCERE

PROGRAMA DE FORMACIÓN A DISTANCIA  
**MANUALES** DE CAPACITACIÓN PARA  
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL



S C E R E





# ÍNDICE

**Tema 1:**

Los terrenos del espacio cívico

---

**Tema 2:**

La autonomía y el compromiso

---

**Tema 3:**

La acción y la influencia

---

**Tema 4:**

La eficacia en el espacio cívico

---

Lecturas y sitios recomendados

---

# TEMA 1

## LOS TERRENOS DEL ESPACIO CÍVICO

- **¿Cuáles son los terrenos del espacio cívico?**
- **¿De qué forma estos terrenos ofrecen funcionamientos valiosos a la sociedad civil?**

Entendemos por espacio cívico el que es conquistado por la acción de las organizaciones de la sociedad civil como actores de cambio en la esfera pública para trabajar en beneficio de las comunidades y sociedades de las que forman parte. Es importante estudiar sus terrenos a fin de comprender y aprovechar de la forma más eficaz posible las potencialidades que proporcionan a las labores de la sociedad civil.

Los terrenos del espacio cívico demarcan el lugar de la vida social y política que genera la presencia de diversas organizaciones autónomas e independientes, dedicadas a causas socialmente relevantes, como razón de su existencia. Ese lugar emerge cuando las organizaciones hacen aparición en la escena pública por la acción persuasiva que llevan adelante para cumplir sus fines, como razón de sus prácticas.

Estos terrenos también conforman un tejido social intermedio de carácter asociativo, articulado alrededor de los asuntos de interés público, que produce el ambiente necesario para que las organizaciones de la sociedad civil puedan funcionar del modo que consideran más valiosa para transformar sus capacidades en contribuciones al cambio de situaciones que afectan a sus sociedades.

Además, en tanto la sociedad civil es una creación de la sociedad sobre sí misma, de forma libre, plural y diversa, los terrenos del espacio cívico se extienden a todas partes donde haya posibilidad de interacción humana, sea física o comunicativa, promoviendo experiencias reflexivas con un gran poder de movilización social para producir cambios que atañen a la esfera pública.

Puede decirse entonces que hay espacio cívico allí donde,

- Existe presencia de diversas organizaciones de la sociedad civil, autónomas e independientes, que hacen aparición en la esfera pública destacando los asuntos que importan a la sociedad.
- La sociedad civil constituye un tejido asociativo altamente comprometido con el interés público que inspira y es fuente de capacidades para contribuir a forjar cambios en el entorno.
- La actividad de la sociedad civil se extiende en todas partes movilizando a grupos, sectores y poblaciones en iniciativas diversas y plurales, como producto de la reflexión social.



Estas características hacen que el espacio cívico sea:

1. **Abierto:** es un espacio sin fronteras definidas, donde las organizaciones tienen libre existencia y hacen aparición pública, lo cual no requiere de legitimaciones externas ni está limitado por las estructuras o canales de participación establecidos en el ordenamiento jurídico e institucional, nacional o internacional.
2. **Habilitante:** es un espacio de capacidades que utilizan las organizaciones para lograr funcionamientos que valoran y realizan sus fines, emanadas de sus habilidades, experiencias y prácticas aprendidas, con los recursos y apoyos de los que se puedan disponer dentro del espacio o en el entorno.
3. **Dinámico:** es un espacio en constante movimiento por la energía de los tejidos y la acción, que inspiran modos de ser o conducirse, promueven la actuación y propician la interacción, los intercambios, la cooperación y el trabajo con otros.
4. **Mutable:** es un espacio que puede transformarse y desplazarse de acuerdo con las oportunidades y amenazas del entorno, y de alta resiliencia a la hora de afrontar factores o fuerzas adversas a los cambios en condiciones desfavorables e inseguras.

Con arreglo a estas características, los terrenos del espacio cívico pueden ser identificados como:

<b>Terreno de la autonomía</b>	<b>Terreno del compromiso</b>
Vida política y social autónoma, independiente y libremente organizada	Cultura de compromiso con el interés público y principios de bien común
<b>Terreno de la acción</b>	<b>Terreno de la influencia</b>
Dinámicas y estructuras de acción por causas comunes, orientadas al cambio	Voz, comunicación y persuasión como capacidad influyente en la esfera pública

# TEMA 2

## LA AUTONOMÍA Y EL COMPROMISO

- **¿Cómo funcionan los terrenos de autonomía y compromiso en el espacio cívico?**
- **¿Qué capacidades proporcionan estos terrenos a la sociedad civil?**

### El terreno de la autonomía

Es el terreno en el que la vida política y social de las personas y los grupos toma la forma de una actividad colectiva, libremente organizada, autónoma e independiente.

La autonomía de las personas es fundamento de los derechos de la sociedad civil. De la protección de la dignidad humana nace el reconocimiento de libertades a toda persona, entre las cuales se encuentra la libertad de crear y contar con el apoyo de un espacio cívico, el cual confiere los siguientes funcionamientos valiosos:

#### 1. Libre iniciativa

Es esencial del espacio cívico su constitución por libre iniciativa o actividad libremente ejercida por todas las personas que quieran actuar o trabajar por asuntos que hagan bien a la sociedad, comunidad o grupos de población.

Al participar en el espacio cívico, las personas también desarrollan libremente la capacidad de crear organizaciones y llevar adelante sus fines en la esfera pública, sin el requisito de decisiones, normas o políticas que lo consientan o permitan.

#### 2. Auto organización

El terreno de la autonomía también imprime al espacio cívico un gran dinamismo por la multiplicidad de formas que las personas adoptan para organizarse y actuar juntas. Al organizarse por sí mismas, las personas ejercen su condición de soberanas para determinar sus fines, normas, estructuras e instrumentos, sin depender de decisiones que dicten otros ni de injerencias, intromisiones o presiones externas.

### 3. Auto gestión

En el espacio cívico, las personas y sus organizaciones también encuentran el modo de habilitarse para elegir y gestionar sus propias decisiones, medios y procesos de labores, en la forma que consideren más apropiada para alcanzar sus fines, incluyendo buscar, solicitar y contar con oportunidades de cooperación, alianzas y proyectos para el acceso a recursos, que no comprometan su pensamiento propio, agendas de trabajo ni opiniones públicas.

### 4. Auto preservación

La autonomía hace posible el despliegue de acciones en defensa y preservación de libertades, que por derecho tienen las organizaciones, ante actos o medidas de actores que ejerzan algún tipo de poder coactivo de manera abusiva o ilegítima. Comprende poder comunicarse y acudir libremente a mecanismos de protección y redes de solidaridad ante prácticas arbitrarias de sujeción o imposición que puedan amenazar a las organizaciones o a la existencia del mismo espacio.

### El terreno del compromiso

Es el terreno en el que se tejen compromisos con una cultura afianzada en el interés de todos/as y en los principios de igualdad, solidaridad, democracia, paz y justicia.

El compromiso de la sociedad civil con el bien público, pone a las personas en el centro de sus labores. La dedicación de las organizaciones de la sociedad civil a estos fines es su carta de autenticidad, credibilidad y transparencia, en la sociedad y ante terceros, cualquiera sea el campo o la actividad que se desempeñe.

La actividad comprometida de las organizaciones de la sociedad civil con las personas inicialmente parte de los vínculos que les dieron origen; que luego se transfieren a los tejidos y transmiten las acciones por el cambio de situaciones que afectan a otras personas, con quienes se crean y afianzan lazos de confianza, igualdad, solidaridad y búsqueda de justicia. En este terreno del espacio cívico afloran los siguientes funcionamientos valiosos:

#### 1. Identificación

El compromiso es el terreno del espacio cívico relacionado con visiones abiertas a imaginar, idear o producir nuevas realidades concretas y posibles, desde la más amplia pluralidad de puntos de vista, para que esas realidades puedan identificarse como cambios compartidos en la vida de las personas. La identificación con estos cambios es uno de los motivos más fuertes de respaldo social al compromiso que hacen las organizaciones de la sociedad civil de trabajar por ellos.

## 2. Reticulación

En el espacio cívico, los terrenos del compromiso se expresan en vínculos y tejidos. Una organización de la sociedad civil nace de los nexos de afinidad y confianza entre sus miembros. Estos nexos se transfieren y extiende en forma de tejidos que involucran a otros en objetivos, pactos o acuerdos articulados para cambiar asuntos que afectan a las personas. Las capacidades de la sociedad civil para promover cambios usando la fuerza de los vínculos, ha llegado a expresarse actualmente en la figura de redes libres, abiertas, horizontales e incluyentes.

## 3. Codificación

El compromiso, en el espacio cívico, es el terreno de los principios que guían la conducta de las organizaciones de la sociedad civil como portadoras de una cultura cívica de igualdad, solidaridad, democracia, paz y justicia. Dicho compromiso se traduce en códigos, lo cuales se transmiten públicamente en las formas de comunicar la acción y son específicos del interés y los fines buscados de la labor que se realiza y la manera como quienes la hacen se obligan a sí mismos a cumplirlos, generalmente como practicantes de la protección de la dignidad y los derechos humanos; la participación democrática de los/as ciudadanos en toda cuestión que les afecte; y la promoción de la acción pacífica para solucionar los conflictos.

## 4. Rendición

El terreno del compromiso también incluye la disposición de las organizaciones de la sociedad civil a asumir responsabilidades voluntarias con la rendición de cuenta sobre sus labores, sean o no prestadoras de servicios, suministren o no bienes y gestionen proyectos grandes o pequeños; y la escucha de las personas que son sus destinatarias, preservando la información privada o sensible que pueda poner en riesgo sus vidas, integridad y seguridad. La rendición es una práctica sustantiva de la transparencia, que muestra voluntad de rectificación y de responder a los compromisos asumidos para no lesionar la confianza y credibilidad entre las partes.

# TEMA 3

## LA ACCIÓN Y LA INFLUENCIA

- **¿Cómo funcionan los terrenos de acción e influencia en el espacio cívico?**
- **¿Qué capacidades proporcionan estos terrenos a la sociedad civil?**

### El terreno de la acción

Es el terreno de las dinámicas y estructuras de la acción, a través de las cuales se va generando una amplia trama de relaciones y apoyos en fines o causas comunes, orientadas al cambio.

La acción de las organizaciones de la sociedad civil irradia una energía de movimiento a todo el espacio cívico y es el terreno más vital de este, en el que las organizaciones se reafirman como actores y desarrollan sus competencias y habilidades para realizar sus labores. Se entiende por acción al conjunto de actividades, enmarcadas en fines y ordenadas por planes, programas y/o proyectos, que conducen hacia unos objetivos y resultados específicos en la dirección que permita lograrlos. Para las organizaciones de la sociedad civil mantenerse activas tiene que ver con los siguientes funcionamientos:

### 1. Investigación

En los terrenos de la acción, las organizaciones de la sociedad civil deben realizar los análisis de hechos, problemas o escenarios que tienen efectos negativos en la vida de las personas, incluyendo la exploración de posibles riesgos a los que pueden estar expuestas las personas si la acción se lleva a cabo. Todos los elementos necesarios para el análisis forman parte de un proceso de investigación que requiere de conocimientos, muchas veces especializados, capacidades de gestión de información y reflexión, mediante su puesta en común con otros, para desarrollar un pensamiento o mentalidad estratégica capaz de poner la acción al servicio de lo que necesitan las personas para lograr lo que quieren cambiar en sus vidas.

## 2. Localización

La acción también es el terreno de la localización de los hechos, problemas y escenarios hacia donde apuntan los objetivos de cambio, incluyendo las condiciones de vida en las que se encuentran los sujetos afectados (personas, grupos o comunidades) y las posibilidades de acceso, comunicación, movilidad, tiempo y cualquier otro elemento logístico para llegar y ejecutar la acción de conformidad con los métodos previstos, en las áreas geográficas que habitan las personas. Las limitaciones o errores de localización pueden tener un gran peso en los resultados de la acción o hacerla inviable.

## 3. Diseño

El terreno de la acción en el espacio cívico implica un esfuerzo de creación reflexiva que se espera conduzca a un cambio en la vida de las personas. Aun cuando las tareas de investigación y localización aportan elementos importantes para definir los alcances de la acción, más que en cualquier otra parte, toca hacer explícita y poner a prueba las hipótesis o la teoría que está detrás de sus diseños. Su importancia reside en la escogencia de los mejores instrumentos para que ese cambio sea el que las personas realmente necesitan, protegiendo su dignidad y derechos de cualquier aspecto del cambio que no sea deseado o que produzca riesgos que empeoren su situación.

## 4. Retroalimentación

La evaluación de las acciones ofrece mayor certidumbre y seguridad a las organizaciones sobre sus avances y resultados, y requiere que se hayan previsto consultas a las distintas partes involucradas como destinatarios, socios, aliados, expertos y donantes. Planteadas de forma continua, las evaluaciones conforman un valioso instrumento de retroalimentación para detectar fallas o debilidades, corregirlas y recibir del entorno nuevos insumos que mejoren, ajusten o modifiquen los procesos y estrategias pautadas.

### El terreno de la influencia

Es el terreno de los ejercicios de la voz y el de sus formas de comunicación y persuasión con el objeto de lograr la mayor influencia posible en las decisiones que pueden producir los cambios en la esfera pública.

El terreno de la influencia es donde se conecta la acción con la gestión de los cambios en el campo de los asuntos públicos. Una acción orientada al cambio, en el mundo de la sociedad civil, requiere de esfuerzos de incidencia y respaldo en la toma de decisiones que tienen a su cargo los agentes con poderes institucionales en las políticas públicas.

La acción influyente es aquella capaz de conducir a la transformación de situaciones perjudiciales o insatisfactorias por el efecto de intervenir en los procesos de toma de decisión, transformando problemas o necesidades en exigencias de respuesta institucional que transformen la vida de las personas hacia la que ellas desean lograr.

La influencia es parte del trabajo de las organizaciones de la sociedad civil como actores de cambio, con capacidades para transformar el entorno a través de los siguientes funcionamientos:

### 1. Escalamiento

La influencia, como terreno del espacio cívico, requiere elevar la acción de las organizaciones de la sociedad civil a la escala de las esferas públicas. Esto significa alcanzar niveles de visibilidad y resonancia suficientes para que los asuntos entren en la discusión pública, a nivel local, nacional o internacional, donde sea posible influir en los actores o instancias con poder de decisión. Conocer a estos actores y sus funciones, así como tener acceso a ellos, a los procedimientos de toma de decisión y a la información pública relacionada con los asuntos, son derechos de carácter político y civil.

### 2. Agenciamiento

La influencia es un terreno que requiere de esfuerzos para sortear barreras y obstáculos de factores y fuerzas adversas que pueden estrechar o entorpecer los canales de acceso a los centros de decisión, así como impedir que se logre el trato prioritario y diferenciado de los asuntos que más afectan a la sociedad. En el terreno de la influencia se ha llamado “agenciamiento” a la capacidad de la sociedad civil para activar la fuerza de diferentes actores que gozan de posiciones influyentes y conexiones, hacia dentro y fuera de los sistemas de decisión, para llamar la atención sobre los asuntos de interés para la sociedad.

### 3. Deliberación

En los terrenos de la influencia prevalecen las dinámicas deliberativas de los diálogos con actores decisores o influyentes. Los llamados de atención en los que se solicitan respuestas, las conversaciones o reuniones, el lobby o cabildeo, el abogamiento, los debates, las audiencias y los foros públicos forman parte del repertorio de oportunidades de deliberación que pueden usar las organizaciones para ser interlocutores en los asuntos públicos, exigiendo que estas deliberaciones sean democráticas.

#### 4. Exigibilidad

La influencia, por último, comprende los terrenos de la exigibilidad de obligaciones a las instituciones públicas, nacionales e internacionales, a las que incumbe garantizar la protección de los derechos de todas las personas en cuestiones que estén ocasionando perjuicios o daños a sus vidas. La exigibilidad está vinculada tanto al legítimo derecho de participar en las decisiones públicas como en defender los derechos humanos de otros, y contribuir a que los Estados y las instituciones públicas se responsabilicen de esas decisiones. La denuncia, el reclamo, la queja y la interpelación, son formas de exigibilidad social y jurídica que pueden realizar las organizaciones de la sociedad civil en la esfera pública.

# TEMA 4

## LA EFICACIA EN EL ESPACIO CÍVICO

### - ¿En qué medida la sociedad civil usa los terrenos del espacio cívico para ser más eficaces en sus funcionamientos?

Las organizaciones de la sociedad civil, como actores de cambio, tienen el potencial de lograr objetivos específicos de transformación social, conforme al mejor uso de sus capacidades para realizar funcionamientos valiosos en cada uno de los terrenos del espacio cívico con el efecto deseado. En este sentido, la eficacia en el desempeño de los terrenos del espacio cívico, es un recurso que las organizaciones pueden utilizar para evaluar el grado de funcionamiento que cada una ha alcanzado y sus fortalezas como conjunto.

En este manual se han abordado cuatro terrenos de desempeño de la sociedad civil en el espacio cívico que se consideran valiosos en la literatura y las experiencias internacionales. Este espacio se distingue habitualmente por la presencia de una gran variedad de organizaciones de la sociedad civil, con una actividad visible en la esfera pública, el cual es producto del tejido asociativo que logró construirse alrededor del interés público y expandido a diversas y plurales iniciativas con capacidad para contribuir a cambios de

situaciones que causan negación, privación, malestar, sufrimiento y/o injusticias en la sociedad.

El tamaño del espacio cívico, medido por el número de organizaciones o, incluso, por la cantidad de población a la cual se beneficia, no determina necesariamente las capacidades que se tienen para poner en manos de la sociedad sus propios instrumentos de cambio en el entorno jurídico, político, económico, cultural y social. El espacio cívico es aquel, no solo definido por cuáles y cuántas organizaciones lo componen, sino por lo que ellas son capaces de ser, hacer y realizar por sí mismas, cada una y como conjunto, a favor o en beneficio de la sociedad y la humanidad.

Por lo tanto, la fortaleza de un espacio cívico no está tanto en el número de organizaciones que lo integran, sino en los funcionamientos que estas organizaciones han desarrollado en sus terrenos, por sus comunes características abiertas, habilitantes, dinámicas y mutables.

## Funcionamientos de la Sociedad Civil en los Terrenos del Espacio Cívico, por sus características abiertas, habilitantes, dinámicas y mutables

Autonomía	Compromiso	Acción	Influencia
Libre iniciativa	Identificación	Investigación	Escalamiento
Auto organización	Reticulación	Localización	Agenciamiento
Auto gestión	Codificación	Diseño	Deliberación
Auto preservación	Rendición	Retroalimentación	Exigibilidad

A continuación, se presenta una síntesis de los funcionamientos trabajados en este manual con el objetivo de ayudar a mirar y revisar de forma concreta algunos puntos clave para mejorar la eficacia de las organizaciones de la sociedad civil en cada uno de los terrenos del espacio cívico.

### En el terreno de la autonomía, la organización:

- Lleva adelante sus fines y acciones por libre iniciativa, sin decisiones, normas o políticas que lo hayan impedido o limitado.
- Los miembros han establecido sus propias normas, estructuras e instrumentos, sin depender de decisiones que dicten otros ni injerencias, intromisiones o presiones externas.

- Se cuenta con oportunidades y capacidades de cooperación, alianzas y acceso a recursos financieros, que no comprometen su pensamiento, agenda de trabajo u opiniones públicas.
- Se dispone de mecanismos de protección y redes de solidaridad que pueden activar con prontitud para prevenir, contener o frenar abusos o prácticas arbitrarias que sean una amenaza para la misma organización o para otras de su entorno.

### En el terreno del compromiso, la organización:

- Ha impulsado la participación de destinatarios, socios, colegas, otras organizaciones y/o donantes en visiones abiertas y plurales sobre cambios concretos que deseen ver en sus acciones.

- Sus compromisos se hacen sentir en sus acciones y formas de relacionarse con los demás, a través de vínculos libres, horizontales, incluyentes y respetuosos.
- Existen códigos que recogen principios, valores, normas y derechos para promoverlos en sus medios o redes de difusión, presentaciones y otros documentos públicos de la organización.
- Cada cierto tiempo, se hace rendición voluntaria de las labores y se escucha a las personas destinatarias, preservando información que las pueda poner en riesgo.

### **En el terreno de la acción, es práctica de la organización:**

- Realizar algún tipo de revisión previa del diseño de las acciones para recolectar información y analizar las cuestiones o problemas que las personas afectadas quieren cambiar.
- Ir a los lugares donde han ocurrido los hechos, asuntos o problemáticas para evaluar la situación en terreno y las condiciones necesarias para ejecutar acciones.
- Diseñar acciones reflexionando sobre los tipos de cambio, procesos e instrumentos de intervención que se requieren para lo que desean y necesitan las personas, sin ponerlas en riesgo.
- Evaluar constantemente las acciones mediante

la consulta a todas las partes interesadas, la detección de dificultades y la verificación de supuestos, para la retroalimentación.

### **En el terreno de la influencia, es parte de la acción:**

- Elevar los asuntos que requieren cambios a una escala de visibilidad y/o resonancia a la que se le preste atención o un trato diferenciado en las decisiones públicas.
- Utilizar las redes o conexiones para promover o abogar por una decisión a favor de un asunto que requiere cambios.
- Gestionar o participar en diálogos con actores decisores de la esfera pública para tratar asuntos que requieren cambios.
- Realizar denuncias, reclamos o interpelaciones a instituciones públicas para exigir cumplimiento de obligaciones con la protección de derechos vulnerados.

## LECTURAS Y SITIOS RECOMENDADOS

- ICNL. Centro Internacional del Derecho sin Fines de Lucro. Civic Space 2040. Ver en:  
<https://www.icnl.org/our-work/civic-space-2040>
- PROVEA. Programa Venezolano de Educación-Acción en Derechos Humanos: Autonomía y Derechos Humanos. Ver en:  
<https://www.derechos.org.ve/web/wp-content/uploads/AutonomiayDDHH-1.pdf>
- WOLA. Oficina de Washington para América Latina. La Incidencia política. Ver en:  
<https://www.wola.org/es/analisis/la-incidencia-politica/>
- Subtramas del Museo Reina Sofía. Ver en:  
<http://subtramas.museoreinasofia.es/es>
- Tactical Tech. Ver en:  
<https://www.tacticaltech.org/#/>
- Tactical Technology Collective. Ver en:  
<https://visualisingadvocacy.org/>
- Fernando Calderón/Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales – ILDIS: Introducción. La reforma de la política. Deliberación y desarrollo. Ver en:  
<https://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/1%20La%20reforma%20de%20la%20politica%20.pdf>
- FESPAD – Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho. La Exigibilidad Política de los Derechos Humanos y sus dos componentes: La Exigibilidad Social y la Exigibilidad Jurídica. Ver en:  
<https://www.corteidh.or.cr/tablas/29935.pdf>
- CIVICUS. Alianza Mundial para la Participación Ciudadana. ¿Qué es el espacio cívico?. Ver en:  
<https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/reporting-civic-space/El-espacio-c%20ADvico-infographic-Es.pdf>
- Civilis Derechos Humanos. Ver en:  
<https://www.civilisac.org/>