

**Lecciones emergentes  
sobre mecanismos de  
resiliencia y solidaridad  
ante las restricciones del  
espacio cívico**



# Introducción - Acerca de la Guía de solidaridad (Solidarity Playbook)

La Guía de solidaridad (Solidarity Playbook) es una colección de estudios de casos y mejores prácticas que fueron seleccionados por la Red de Acción Solidaria (Solidarity Action Network, SANE). Tratan sobre los mecanismos de resiliencia y solidaridad que han desarrollado las coaliciones y las organizaciones internacionales de la sociedad civil (OSC internacionales) ante las restricciones del espacio cívico y los cambios en las condiciones de funcionamiento de la sociedad civil.

A través de la recopilación de estos estudios de caso, nuestro objetivo fue identificar las nuevas formas de abordaje más estratégico que ha adoptado la sociedad civil ante una temática que ha cobrado fuerza desde el primer momento en que se detectó como tendencia. Este documento reúne lecciones y aprendizajes clave de 18 estudios de caso, que se recopilaban entre septiembre de 2019 y febrero de 2021.

Tuvimos en cuenta las respuestas dadas tanto por organizaciones dirigidas individualmente como por OSC internacionales que conforman coaliciones, ya sea a nivel nacional o internacional. Las OSC internacionales suelen participar de estas coaliciones, directa o indirectamente. Los estudios de caso fueron tomados de diferentes partes del mundo e incluyen una amplia gama de contextos, desde situaciones donde el cierre del espacio se caracteriza por una represión más obvia y violenta, hasta escenarios donde las restricciones y las medidas son más sutiles y técnicas. En todos los casos, la solidaridad surge como un tema y una necesidad en común en todo el espectro de la sociedad civil, y se manifiesta de diferentes maneras.

Es importante señalar que las problemáticas en torno al espacio cívico están evolucionando, especialmente debido a que la pandemia actual de COVID-19 cambió la naturaleza del funcionamiento de muchos grupos de la sociedad civil. Las lecciones que surjan de la Guía de solidaridad serán herramientas esenciales para la tarea de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), las OSC internacionales, las coaliciones y los donantes que desean garantizar que la sociedad civil pueda continuar apoyando a las comunidades de todo el mundo durante las respuestas a la pandemia y posteriormente.

## Definiciones

Según Civic Space Watch, el **espacio cívico** es “el entorno político, legislativo, social y económico que permite a los ciudadanos reunirse, compartir sus intereses e inquietudes y actuar individual y colectivamente para influir y dar forma a la elaboración de políticas”. Un espacio cívico abierto y dinámico garantiza que los órganos de gobierno tengan en cuenta los intereses, las necesidades y las inquietudes de los ciudadanos y de la sociedad en general. Si ese espacio de participación de la sociedad civil está presente, existe una mayor probabilidad de que se protejan todos los derechos de todas las personas. Sin embargo, el **cierre de dicho espacio** y el surgimiento de amenazas y represalias contra los actores de la sociedad civil deberá entenderse como una alerta temprana de inestabilidad, ya que quienes están en el poder están evitando rendir cuentas. En la Guía de solidaridad, usamos las frases “**reducción del espacio de la sociedad civil**” o “**cierre del espacio de la sociedad civil**” para referirnos a casos en los que se ve restringida la posibilidad de que la sociedad civil se desempeñe con libertad y equidad. Asimismo, hablamos de “**amenazas al espacio cívico**” o “**cierres del espacio cívico**” para referirnos al contexto más amplio de una sociedad en la que las libertades de expresión y asociación, y el derecho de reunión, se han restringido de manera indiscriminada o para ciertos grupos. También usamos la expresión “**entorno propicio para la sociedad civil**” para hacer referencia a un contexto en el que las normas, las reglas y el discurso sustentan el funcionamiento de la sociedad civil.

Civic Space Watch: [¿Qué es el espacio cívico?](#)

# ¿Cómo se manifiesta la solidaridad en el espacio cívico?

La solidaridad en acción se refiere al establecimiento de una causa común entre diferentes grupos, lo que podría caracterizarse como “lazos que unen”: esto significa que cualquier forma de solidaridad posible se basa en valores y objetivos compartidos, independientemente de cómo se demuestre en la práctica. En la sociedad civil, es posible que las organizaciones y los individuos tengan objetivos y propósitos sociales diferentes. Por lo tanto, puede resultar un desafío encontrar valores y objetivos en común. El espacio cívico, sin embargo, es una temática que **atraviesa diferentes áreas o expresiones del interés de la sociedad civil**, por ejemplo, la acción humanitaria, el desarrollo, el medioambiente, el feminismo, los espacios digitales o los derechos humanos. Por este motivo, presenta oportunidades para trabajar en solidaridad de múltiples maneras y con diferentes actores, en diversas temáticas y organizaciones, y con el objetivo de encontrar un terreno común. En resumen, la solidaridad en acción siempre depende del hallazgo de ese punto en común donde es posible reforzar y mejorar la colaboración o cooperación.

La Guía de solidaridad destaca dos dimensiones de la solidaridad que deben tenerse en cuenta para establecer una causa en común:

- 1) La primera se refiere a la identificación de los **niveles de solidaridad**, o “**QUIÉN y DÓNDE**”.
  - ¿Cuáles son los **vínculos** que se establecen para generar solidaridad?
  - ¿Es posible que **atravesen diferentes temáticas** y organizaciones?
  - ¿Cuál es el papel de los diferentes actores de la sociedad civil que trabajan en **diferentes geografías**, especialmente en el caso de las OSC internacionales?
- 2) La segunda dimensión está relacionada con la identificación de los **modos de solidaridad**, o el “**CÓMO**”. Esta dimensión, naturalmente, se deriva de la primera.
  - ¿Cuáles son las diferentes formas en que las organizaciones trabajan para generar solidaridad en el contexto del espacio cívico?
  - ¿Cómo trabajan los actores internacionales con los actores locales?
  - ¿Qué necesitan los actores locales de los actores internacionales?

Estas dos dimensiones se analizan con más detalle en la página siguiente.



## 1) Niveles de solidaridad: ¿Solidaridad con quién y dónde?

Sabemos que la solidaridad implica compartir valores pero también significa consolidar relaciones con individuos y organizaciones que tienen diferentes formas de trabajo o distintas necesidades. El establecimiento de dichas relaciones dependerá de desencadenantes específicos que unan a los grupos, ya sea el ataque directo a una organización, la reducción gradual del entorno operativo de la sociedad civil o una relación de larga duración que necesita profundizarse o transformarse.

Teniendo esto en cuenta, encontramos cuatro amplias dimensiones implicadas en el “con quién y dónde” trabajan las diferentes organizaciones en solidaridad.

Estas dimensiones demuestran los diferentes niveles en los que la solidaridad se evidencia en la práctica.

Entre los factores que deben considerarse al determinar el “quién” y el “dónde” se pueden incluir los siguientes:

- Un análisis detallado del contexto y el entorno político.
  - Una evaluación conjunta de las necesidades de los diferentes actores.
  - El tiempo que ha durado la relación con un socio y el nivel de confianza alcanzado, o la necesidad de establecer nuevas relaciones.
  - La legitimidad de la organización (legal o aparente) solidaria.
- **Solidaridad con la sociedad civil local**  
La solidaridad puede darse con **grupos formales o informales** que a menudo son el blanco de ataques directos. Se puede tratar, por ejemplo, de movimientos sociales o activistas que trabajan en temas específicos y necesitan apoyo.

- **Solidaridad dentro de las organizaciones**  
Las OSC internacionales pueden ser grandes familias de organizaciones, cada una con diferentes prioridades y todas con múltiples departamentos. Varios estudios de casos demuestran la importancia de la solidaridad **entre los diferentes integrantes de una familia de OSC internacionales** y en la misma organización (por ejemplo, entre la secretaría internacional y las oficinas nacionales).
- **Solidaridad entre diferentes sectores**  
El espacio cívico, quizás más que cualquier otro caso, requiere que la sociedad civil se una en función de una variedad de temáticas, por ejemplo, la acción humanitaria y los derechos humanos. La solidaridad entre diferentes sectores, por lo tanto, implica naturalmente un trabajo de coalición. Aunque puede ubicarse global o localmente, hemos detectado que este tipo de solidaridad es más común a nivel nacional o subnacional.
- **Solidaridad internacional**  
La solidaridad internacional **conecta lo nacional con lo internacional**. Esto puede implicar la vinculación de los socios locales con mecanismos internacionales (por ej. a nivel de la ONU), o la conexión de diferentes socios nacionales en torno a una sola temática, como la lucha contra el terrorismo o la suspensión de internet.

Es importante tener en cuenta que la solidaridad puede ser necesaria en **múltiples niveles**. La solidaridad a nivel internacional, por ejemplo, puede ayudar a aumentar a nivel nacional la conciencia global sobre temáticas relacionadas con el espacio cívico, o consolidar la colaboración transfronteriza; por otro lado, la solidaridad con los socios locales podría implicar el apoyo de medidas de protección al mismo tiempo. Un abordaje solidario en varios niveles puede actuar como un movimiento de “pinza” y generar presión y apoyo en diferentes momentos.

### SOLIDARIDAD EN EL ESPACIO CÍVICO: ¿Solidaridad con quién?



## 2) Modos de solidaridad: ¿Cómo se demuestra la solidaridad en la práctica?

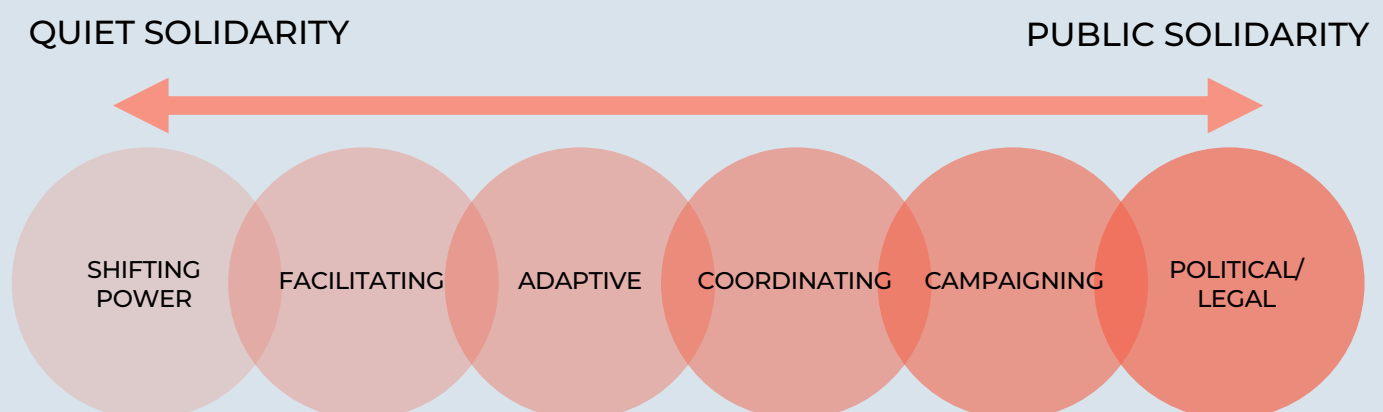
Las organizaciones pueden trabajar de maneras muy diferentes para demostrar solidaridad ante la sociedad civil en materia de espacio cívico y entorno propicio. Las herramientas y los recursos que tienen las OSC internacionales, en particular, se pueden utilizar de múltiples formas, y todo depende en gran parte del contexto del espacio cívico en cuestión: ¿El entorno está más reprimido y representa un mayor riesgo para las personas y las organizaciones? ¿Qué nivel de riesgo está dispuesta a asumir una organización?

A menudo, se supone que la “solidaridad” requiere hablar públicamente sobre el cierre de espacios. Sin embargo, hemos encontrado muchas formas de trabajar en solidaridad que no implicaban hacerlo de cara al público y que fueron igualmente eficaces. Esta metodología resultó relevante en especial para las OSC internacionales que a menudo se enfrentan a arduas decisiones relacionadas con abandonar países donde su trabajo está en riesgo o donde los gobiernos tienen la intención de cerrarlas. Una de las lecciones clave que aprendimos fue que, incluso en estas circunstancias, existían oportunidades para demostrar solidaridad con la sociedad civil local y, de hecho, para fortalecerla y apoyarla de manera más eficaz a largo plazo.

En general, aunque no exclusivamente, se adoptaron medidas de solidaridad discreta en entornos más cerrados y restringidos (y, a su vez, riesgosos). Los casos de solidaridad pública se limitaron a los contextos que no eran tan cerrados pero que se estaban reduciendo, a nivel nacional o internacional, cuando varias organizaciones se unían para compartir riesgos, por ejemplo campañas y coaliciones globales.

- 1) **El cambio en la dinámica de poder** de la solidaridad se da de muchas formas. En nuestra revisión, hemos descubierto que el cierre del espacio cívico puede actuar como catalizador para establecer nuevas relaciones y formas de trabajar con los colaboradores para que tengan más control sobre la toma de decisiones y los recursos. Como forma de solidaridad, esto permitió que la organización local pudiera determinar cómo y cuándo trabajaría, y que contara con los recursos adecuados para continuar funcionando, incluso con un espacio cívico en gran medida cerrado y politizado. En estos casos, las organizaciones tuvieron que enfocarse en los sistemas internos o negociar con los donantes para enfrentar los riesgos aparentes. También se vieron obligadas a negociar con los actores locales para determinar qué esperan o necesitan de las OSC internacionales. [Plan International](#) adoptó una estrategia de “cambiar la dinámica de poder” con organizaciones lideradas por jóvenes en América Latina y descubrió que permitía debatir sobre un cambio cultural más amplio dentro de la organización en general.

## SOLIDARIDAD EN EL ESPACIO CÍVICO: ¿Cómo?



- 2) Los modos **facilitadores** de solidaridad son aquellos que proporcionan herramientas a los colaboradores en el trabajo de campo. También podría implicar la facilitación del acceso a los encargados de tomar decisiones en el ámbito internacional, por ejemplo, a través de los procesos de la ONU. Para esta clase de modos, se requeriría una evaluación de las necesidades y las capacidades de los grupos locales, y el aporte de recursos directos (a menudo no financieros), que podrían incluir capacitaciones o espacios de reunión. También pueden implicar la protección de activistas y organizaciones. [Helvetas](#) brindó un ejemplo a través de su esfuerzo para que los grupos en riesgo de un país en particular desarrollaran la capacidad de trabajar con los procesos de derechos humanos de la ONU y se facilitara su acceso a ellos: la organización suiza conectó a estos grupos con CIVICUS y proporcionó espacios seguros para que los activistas locales se reunieran y diseñaran estrategias. Este modo de solidaridad requiere la capacidad de facilitación y convocatoria en el campo de acción, además de un elevado nivel de confianza entre los actores.
- 3) Los modos **adaptativos** de solidaridad en general se adoptaron para el trabajo dentro de las organizaciones. Por ejemplo, implicaría que una secretaría o federación adaptara las expectativas, los requisitos, el flujo de los recursos o su compromiso con el fin de demostrar solidaridad con una oficina nacional, garantizar la continuidad del trabajo y ayudar a mantener vivas algunas dimensiones del espacio cívico en ese entorno. También puede significar el cambio de estrategias de la organización y la adopción de nuevos procedimientos y enfoques de gestión de riesgos. La adaptación ha sido una estrategia adoptada por las OSC internacionales en nuestros estudios de caso, incluidas [Transparency International en Camboya](#) y [Action Aid en Uganda](#) (en este último caso, como resultado de un ataque directo a la organización).
- 4) Los modos **coordinadores** de solidaridad pueden incluir, por ejemplo, el caso de una OSC internacional que actúa de una manera que le permitiría ser anfitriona de una coalición o crearla, o que apoya a un grupo de OSC nacionales o subnacionales. Este modo implica una mayor asunción de riesgos por parte de una organización, o la disponibilidad de mayores recursos; sin embargo, también podría requerir la adopción de una estrategia de riesgos compartidos entre varias organizaciones. [La organización VSO en Etiopía](#), por ejemplo, ofició de anfitriona de la secretaría de una coalición nacional de la sociedad civil para apoyar la expansión del espacio cívico de manera colectiva. Para semejante tarea, la secretaría internacional tuvo que proveer recursos y la oficina nacional en Etiopía se vio obligada a asumir más riesgos.
- 5) **Las campañas** en solidaridad requieren que diferentes organizaciones se unan para la promoción del espacio cívico. Pudimos identificar varias campañas que unieron a diversos grupos tanto a nivel nacional como internacional. En algunos casos, fueron organizadas y creadas por una OSC internacional; en otros casos, las OSC internacionales formaban parte de estas coaliciones o actuaban como aliadas. Por supuesto, las tácticas adoptadas para las campañas fueron diferentes e incluyeron mecanismos diversos, desde cambiar la narrativa de las OSC en la esfera pública (el caso de [la campaña "It Works" en Polonia](#), que permitió destacar a través de los medios de comunicación y la promoción general el valioso trabajo de las OSC), hasta reunir a grupos de todo el mundo para proteger el acceso al espacio digital cuando los gobiernos tienen la intención de cerrarlos (el caso de [la "Campaña #KeepItOn"](#)).

6) **La solidaridad política/legal** implica desafiar directamente a un gobierno a través de medios legales o políticos. Algunas coaliciones, por ejemplo, optaron por protestar abiertamente contra los cierres del espacio cívico por parte de los gobiernos, mientras que otras decidieron llevar a los gobiernos ante la Justicia mediante un litigio estratégico. Entre las problemáticas que se presentaron en este caso se incluyen los riesgos de seguridad que corrieron quienes estaban haciendo el trabajo de campo y las amenazas recibidas por los grupos regionales o internacionales involucrados al momento de su acceso a las coaliciones. Creemos que este modo de solidaridad es más eficaz cuando se combina con otras formas y otros mecanismos en una estrategia de varios niveles. Por ejemplo, si se cierra un espacio a nivel nacional, los actores internacionales pueden hacer campañas para crear conciencia a nivel internacional (lo que también sirve como apoyo psicológico fundamental para las personas en riesgo) y, al mismo tiempo, facilitar la provisión de recursos (como capacitación en seguridad o apoyo legal) a los actores locales que sean el blanco de ataques directos, **además de comprometerse política o diplomáticamente**, de forma pública o a puertas cerradas. Los estudios de caso de [Nicaragua](#) y [Malawi](#) demuestran la necesidad de que los actores internacionales combinen los modos de solidaridad, incluido el compromiso político y legal, durante tiempos de conflictos políticos y cívicos.

En muchos de los estudios de caso, podemos observar que los actores de la sociedad civil defienden o crean espacios **utilizando múltiples modalidades y, en ocasiones, alternándolas**, dependiendo de las oportunidades de apertura que surjan. Por ejemplo, en México, [la coalición UnidOSC](#) alterna entre diferentes tácticas: la promoción a nivel nacional de la reforma legislativa, la promoción a nivel estatal local para la introducción de nueva legislación y el trabajo regional de creación de capacidades y concientización sobre los efectos de las políticas financieras y antiterroristas, con la asistencia técnica de redes internacionales.

De manera similar, las estrategias combinadas de [la coalición #KeepItOn de Access Now](#) se adoptan a nivel multilateral, nacional y local, aprovechando diferentes espacios a fin de mejorar el entorno propicio para la sociedad civil de manera más amplia.



# ¿Cuáles son los principales aprendizajes?

Las respuestas de la sociedad civil ante el cierre del espacio cívico ganaron impulso y sofisticación en los últimos años. El aprendizaje recopilado en la Guía de solidaridad hasta la fecha demuestra que la manera de gestionar el cierre del espacio cívico se están fortaleciendo gracias a una combinación de alianzas y la consolidación de las estrategias. Entre las lecciones clave que surgen de esta revisión se incluyen las siguientes.

## LECCIONES APRENDIDAS

### Las coaliciones cuentan con un gran valor agregado

El trabajo de coalición se ha convertido en un enfoque popular, y quizás en el más eficaz, al momento de fortalecer el entorno propicio para la sociedad civil. En los regímenes altamente restrictivos que analizamos, como los casos de [Nicaragua](#) o [Etiopía](#), ofreció a los participantes protección, resguardo y la posibilidad de compartir riesgos. También proporciona economías de escala al compartir recursos como experiencia técnica o estrategias conjuntas, y puede ayudar a coordinar las respuestas y ofrecer una voz unificada en varios grupos. En algunos escenarios, donde el cierre del espacio es más sutil o técnico en su manifestación, las entidades representativas o las redes pueden desempeñar un papel determinante porque permiten el cotejo de experiencias y la unificación de posiciones entre los diferentes tipos de grupos afectados por el fenómeno. Es importante señalar que las coaliciones no tienen que involucrar a instituciones formales registradas y que, en algunos casos, es preferible que mantengan un perfil de informalidad porque así podrán ayudar a tender un puente entre las organizaciones formales y los movimientos sociales.

### Por qué es esencial consolidar la confianza mutua y una visión compartida

Como lo establece nuestra definición de “solidaridad”, la confianza mutua y la visión compartida a menudo se han destacado como un factor de importancia en los esfuerzos exitosos para ofrecer una respuesta ante el cierre del espacio cívico. Se debió invertir tiempo en este factor desde un principio, especialmente para determinar los valores compartidos en un contexto que contemple

los derechos humanos. Sin embargo, en ocasiones, fue necesario generar un vínculo de confianza con el Gobierno. Aquellos que adoptaron estrategias adaptativas, por ejemplo, tenían como objetivo establecer un vínculo de confianza con el gobierno para mantener activo cierto grado de espacio cívico. Y este último aspecto implica avanzar con pie de plomo: por un lado, las organizaciones deben asegurarse de que están trabajando en solidaridad con los socios; por el otro lado, un entorno propicio para la sociedad civil puede requerir cierto grado de confianza y compromiso con los actores gubernamentales, lo que para algunos resulta una amenaza. Es importante invertir tiempo en consolidar la confianza y determinar cuáles son los límites que deben trazarse, así como saber negociar todo ello con los actores locales.

### La necesidad de proactividad

Muchas OSC internacionales y coaliciones han abordado el cierre del espacio cívico como reacción a una amenaza inmediata. Sin embargo, las respuestas también requieren pensar de manera proactiva y a largo plazo, y disponer de cierta agilidad para aprovechar las oportunidades políticas. Un claro ejemplo de esto ha sido la campaña y [la coalición “It Works” de Polonia](#). El objetivo a largo plazo de la coalición era cambiar la narrativa de la sociedad civil ante la mirada del público, después de años de desconfianza generada por los políticos y los medios de comunicación. Sin embargo, la coalición actuó de manera ágil y supo aprovechar una huelga docente para aclarar al público la relación entre educación y sociedad civil y, por lo tanto, subrayar la omnipresencia de esta última, su impacto y el valor que tiene a largo plazo.



## La programación del espacio cívico puede ser un catalizador para un cambio más amplio en las organizaciones

Si bien es posible adoptar una estrategia de solidaridad en uno o dos contextos nacionales, las estrategias pueden proporcionar mecanismos de retroalimentación para generar cambios más amplios en las organizaciones. Por ejemplo, [Plan Internacional](#) situó su trabajo específico en

América Latina para apoyar a las organizaciones lideradas por jóvenes que operan en la región, dentro de una estrategia más amplia para localizar y generar un cambio en la dinámica de poder. Hemos sido testigos de que cuando las organizaciones internacionales contaban con fondos flexibles para la innovación, los líderes internos los usaban para demostrar solidaridad en contextos de cierre de espacios cívicos, lo que luego podría modificar las prácticas de la organización de manera más amplia.

# ¿Cuáles son los desafíos principales?

El trabajo en temáticas de espacio cívico, ya sea mediante organizaciones independientes o en coaliciones, no es una tarea fácil, sobre todo porque abarca muchas dimensiones multifacéticas. Los desafíos que surgieron de los estudios de caso reflejan esta naturaleza multifacética.

## DESAFÍOS

### Capacidades

La falta de capacidades (de tiempo y de recursos humanos y financieros) surgió de manera constante en todos nuestros estudios de caso, especialmente en las coaliciones. En muchas ocasiones, la temática del espacio cívico fue considerada una desviación del trabajo programático central de las organizaciones. Esto significa que, en el caso de las coaliciones, algunas organizaciones no siempre podían reconocer la necesidad de priorizar el compromiso si existían prioridades en pugna de los demás colaboradores. Esta situación es preocupante porque la toma de decisiones colectivas, especialmente en los primeros días de una coalición, requiere tiempo y concentración. También significa que los recursos necesarios para un trabajo exitoso en esta área fueron escasos y difíciles de mantener, especialmente durante períodos de tiempo más prolongados. La subestimación de la necesidad de diversas capacidades podría diluir los intentos de consolidar y mantener la solidaridad.

### Gestión del riesgo

¿Quién comparte los riesgos cuando se trata del espacio cívico? Puede haber un choque entre las expectativas de quienes realizan el trabajo de campo y las de los donantes cuando estos exigen un nivel elevado de presentación de informes y rendición de cuentas. Sin embargo, cuando los grupos

que realizan el trabajo de campo son blanco de ataques, se requiere cierto grado de flexibilidad. La solidaridad requiere un enfoque para acordar quién comparte los riesgos y cómo se gestionarán; asimismo, suscita una discusión sobre qué modo de solidaridad (el “cómo”) se adoptará. Por ejemplo, [Helvetas](#), que buscaba garantizar el acceso seguro de organizaciones asociadas a los procesos de la ONU en un contexto muy cerrado, tuvo que contar con la certeza de que la seguridad de los activistas involucrados en dichos procesos podía gestionarse, ya que en este caso estaban expuestos a un alto nivel de riesgo.

### Experiencia técnica

Si bien el cierre del espacio cívico puede verse como una amenaza existencial, la respuesta que se otorgue puede requerir conocimientos muy técnicos en áreas a veces muy especializadas de la política. Nuestros casos analizaron cómo los grupos de la sociedad civil abordaron esta cuestión, a través del aporte de experiencia técnica en políticas antiterroristas internacionales, los complejos procedimientos de rendición de cuentas o los mecanismos que sustentan las suspensiones de internet. Pero no todas las OSC tienen esta capacidad y, por lo tanto, el valor que aporta la infraestructura de la sociedad civil y las organizaciones representativas es fundamental. Asimismo, la dotación de recursos para esta tarea es un desafío que exige una respuesta coordinada.

# ¿Cuáles son las recomendaciones?

## PARA LAS OSC INTERNACIONALES

### ✓ Destinar recursos

Varias organizaciones en nuestros estudios de caso se sometieron a evaluaciones sustanciales y desarrollaron estrategias como consecuencia de ataques directos, todo lo cual debe realizarse con recursos suficientes, tanto en términos económicos como de tiempo y personal. También es importante tener en cuenta que la tarea requiere la participación de las personas indicadas, desde el personal financiero y legal hasta quienes se encargan de las políticas y los programas.

Muchas organizaciones también dispondrán de pequeños “fondos de innovación”. Los líderes internos pueden intentar acceder a este tipo de fondos para llevar a cabo diversas tareas relacionadas con la solidaridad en el espacio cívico, por ejemplo, reunir a los aliados adecuados para formar grupos de trabajo o emprender iniciativas sobre el tema, invertir en el intercambio de lecciones de diferentes contextos entre las secciones de una misma organización o crear nuevas herramientas para ayudar a los socios a adaptarse o evaluar los riesgos.

### ✓ Utilizar el “espacio cívico” como una oportunidad estratégica

El espacio cívico puede ser un gran catalizador para transformar las prácticas de una organización. La temática puede vincularse, por ejemplo, a prácticas más sólidas en torno a la “localización”, o ayudar a consolidar una alineación más robusta entre las diferentes partes de una organización y entre los enfoques humanitario/de desarrollo y de derechos humanos. También puede ayudar a enmarcar las discusiones relativas a cuestiones más amplias sobre el papel general de las OSC internacionales.

### ✓ La solidaridad debe “negociarse”

La solidaridad no solo significa llevar a cabo campañas o hacer declaraciones públicas. Las organizaciones disponen de un espectro de mecanismos y modos que incluyen desde enfoques prudentes o reticentes a los riesgos, hasta opciones osadas y abiertas a la interacción. La selección de la combinación correcta o más eficaz de modos y tácticas requiere confiar en las alianzas establecidas durante un largo periodo, comprender el contexto político, analizar los riesgos compartidos (entre socios, aliados e internamente) y elaborar de manera conjunta un enfoque múltiple, como se describe aquí. El dilema entre mantener el acceso de las OSC internacionales a un país frente a abordar las problemáticas de espacio cívico de manera directa no puede resolverse con decisiones polarizadas que toma la organización unilateralmente con facilidad, ni tampoco su junta directiva.

## PARA LAS COALICIONES

### ✓ Acordar valores compartidos y límites

Dada la naturaleza transversal del espacio de la sociedad civil y las amenazas que enfrentan los grupos y activistas en todo el espectro temático, las coaliciones a menudo serán amplias y diversas. Si bien esto es fundamental para lograr un impacto, es igualmente importante articular los valores compartidos como una base sólida sobre la cual construir la acción colectiva. A menudo se adoptó un enfoque basado en los derechos para establecer valores compartidos y ayudar a negociar los mensajes, la intención de gestionar riesgos y las prioridades de la coalición, así como sus integrantes.

### ✓ Generar un sentido de propiedad común

Las coaliciones a menudo necesitarán una secretaría pero la sostenibilidad a largo plazo requiere un sentido de propiedad compartida entre el grupo más amplio posible de miembros para impulsar la acción colectiva y garantizar la participación activa. Las coaliciones recién establecidas deben invertir en tiempo de facilitación para acordar los términos de la propiedad común, incluidas las funciones y las responsabilidades. Todo esto debe dejarse por escrito, por ejemplo a través de un memorando de entendimiento.

## PARA LOS DONANTES

### ✓ Ajustar expectativas

Incluso en el caso de una financiación flexible a largo plazo, al conceder subvenciones los donantes generalmente esperan que se informen y definan “resultados” claros. En el caso del espacio cívico, en ocasiones el simple hecho de que se mantenga la presencia de la sociedad civil, funcionando y protegida, es un objetivo programático legítimo. Los resultados reales se verán a largo plazo y mediante una inversión sostenida en el tiempo.

### ✓ Compartir riesgos

El trabajo en el espacio cívico puede requerir la exposición a una cantidad significativa de riesgos, y los donantes deben compartir esta realidad con las OSC internacionales y sus socios. Debe aclararse expresamente quién asumirá esos riesgos y cómo los gestionará.

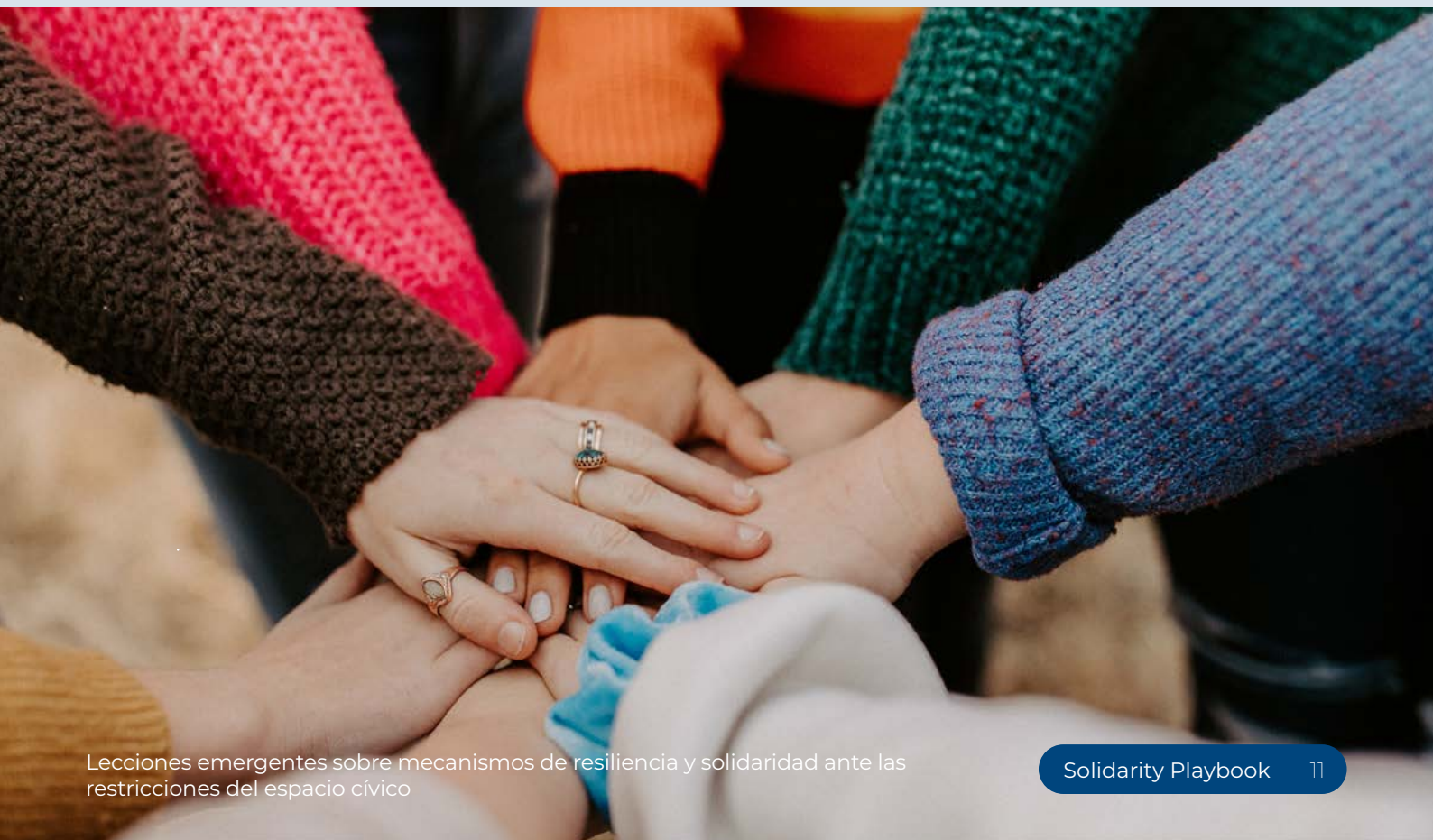
### ✓ Invertir en plataformas e infraestructura

Las coaliciones y las redes a menudo tienen dificultades en garantizar la financiación adecuada para proporcionar servicios compartidos o facilitar la colaboración. Pero pueden agregar un valor significativo en las respuestas relacionadas con el espacio cívico en términos de unir voces, compartir riesgos y crear economías de escala a partir de su experiencia técnica o legal.

### ✓ Desempeñar un rol de enlace

Los donantes a menudo cuentan con una perspectiva general detallada de las diferentes iniciativas emprendidas por los grupos de la sociedad civil y más allá de las fronteras nacionales. Esta “visión aérea” debe ayudar a buscar y ampliar las oportunidades de conexión entre iniciativas diferentes, pero alineadas, que trabajan en asuntos de espacio cívico. Los donantes pueden conectar dichas iniciativas y ayudar a crear espacios adecuados para el aprendizaje y el intercambio de información.

**Descubre los estudios de casos de la Guía de solidaridad**  
[solidarityaction.network](https://solidarityaction.network)



Solidarity Playbook

# Lecciones emergentes sobre mecanismos de resiliencia y solidaridad ante las restricciones del espacio cívico

Deborah Doane y Sarah Pugh

Mayo 2021



En colaboración con

