

**CASA  
CENTRO  
AMÉRICA**

**ATIZAR EL FUEGO COMÚN**  
ENCRUCIJADAS Y OPORTUNIDADES  
DE LA SOCIEDAD CIVIL Y EL PERIODISMO  
INDEPENDIENTE EN CENTROAMÉRICA  
(2025-2028)

### **Impreso y hecho en México.**

Este informe se publica bajo la licencia Creative Commons Atribución–No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Se permite copiar, distribuir y adaptar el contenido de esta publicación siempre que se otorgue el crédito correspondiente a la fuente y no se utilice con fines comerciales. Cualquier uso deberá citar adecuadamente a Casa Centroamérica como autor de la publicación. Para más información sobre los términos de esta licencia, puede consultarse: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

© Casa Centroamérica  
Ciudad de México, marzo 2026



# Sobre Casa Centroamérica

**C**asa Centroamérica es una iniciativa fundada por personas centroamericanas exiliadas en México con el propósito de articular, fortalecer y visibilizar a la diáspora centroamericana como un actor colectivo con capacidad de incidencia cultural, social y política. Desde su creación, la organización ha buscado construir un espacio de encuentro, reflexión y acción que conecte experiencias de exilio con procesos más amplios de defensa y promoción de los derechos humanos, producción de conocimiento y preservación de la memoria. En un contexto regional marcado por el cierre del espacio cívico, la persecución de actores sociales y el debilitamiento de instituciones democráticas, Casa Centroamérica surge como una plataforma que permite sostener vínculos, proteger trayectorias políticas y culturales desplazadas, y mantener vivas las luchas por la justicia y la democracia en la región.

A partir de esta base, la organización impulsa la construcción de infraestructura diaspórica y regional entendida no solo como un espacio físico, sino como un entramado de relaciones, recursos, conocimientos e iniciativas que fortalecen el ecosistema centroamericano de organizaciones, medios, artistas, académicos y comunidades en movimiento. Bajo un enfoque ecosistémico, Casa Centroamérica promueve la articulación entre actores dentro y fuera de la región, el desarrollo de redes de solidaridad, la generación de espacios culturales y de pensamiento crítico, y la creación de condiciones que permitan sostener a largo plazo las capacidades colectivas de las comunidades centroamericanas. Este enfoque reconoce que la resiliencia democrática y la defensa de derechos en la región dependen cada vez más de la interdependencia entre territorios, diásporas y actores transnacionales.

## Créditos

### Coordinación general del informe

Casa Centroamérica

### Dirección del proyecto

Gabriel Wer

### Investigación

Briseida Milián Lemus

José Luis Sanz

### Investigación cuantitativa

Aldo Magoga

### Asistencia

Andrea Soto

### Edición y revisión

SELSER Editoras

### Diseño editorial

Adrián Nandayapa

### Ilustración portada

Jesús Martínez

### Apoyo institucional

Equipo de Casa Centroamérica

### Agradecimientos

Este informe fue posible gracias a la colaboración de organizaciones, periodistas, personas defensoras de derechos humanos y especialistas que compartieron su tiempo, conocimiento y perspectivas durante el proceso de investigación. Agradecemos especialmente a quienes participaron en entrevistas, consultas y espacios de discusión colectiva que alimentaron este trabajo.

Este proyecto también fue posible gracias al apoyo de Ford Foundation, Open Society Foundations, Rockefeller Brothers Fund, Tinker Foundation, Seattle International Foundation y Fundación Luis von Ahn.

# **Atizar el fuego común**

## Encrucijadas y oportunidades de la sociedad civil y el periodismo independiente en Centroamérica (2025-2028)

**CIUDAD DE MÉXICO: CASA CENTROAMÉRICA**

# ÍNDICE

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>8</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>9</b>
1.1 Estado de la cuestión	11
1.2 Objetivos de la investigación	15
<b>2. Marco conceptual</b>	<b>16</b>
<b>3. Metodología</b>	<b>19</b>
3.1 Enfoque metodológico general	20
3.2 Técnicas e instrumentos	20
3.3 Alcances y limitaciones	22
<b>4. Diagnóstico por país</b>	<b>22</b>
4.1 Nicaragua	24
4.2 El Salvador	28
4.3 Honduras	32
4.4 Guatemala	36
<b>5. Estrategias y enfoques innovadores</b>	<b>40</b>
5.1 Estrategias ante los escenarios por país	41
5.2 Enfoques innovadores en el mundo	49
5.3 Enfoques innovadores en Centroamérica	50
5.4 Elementos que se repiten y no funcionan	57
5.2 Valoración de oportunidades para la acción colaborativa y coordinada	57
<b>6. Conclusiones y reflexiones</b>	<b>58</b>
6.1 Desafíos principales de financiamiento a mediano y largo plazo: sostenerse en un entorno de contracción permanente	59
6.2 Innovación insuficiente: cuando la urgencia bloquea la transformación	59
6.3 Diferencias por país: una región, múltiples vulnerabilidades	60
6.4 Presencia territorial y articulación efectiva: donde se sostiene la legitimidad	60
6.5 Comunicación e incidencia: el campo de disputa que define la relevancia	60
6.6 El nuevo rol de las diásporas: de desplazamiento forzado a infraestructura estratégica	61
6.7 Expectativas hacia donantes: de financiar proyectos a sostener infraestructura democrática	61
6.8 Sostener no basta, transformar es inevitable	61
<b>7. Recomendaciones</b>	<b>62</b>
7.1 Recomendaciones para fundaciones y donantes	63
7.2 Recomendaciones para OSC y medios independientes	64
7.3 Prioridades inmediatas (próximos 8–18 meses)	66
<b>Bibliografía de referencia</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 1. Guía de entrevistas</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 2. Resultados Análisis Índice RIOCA (versión condensada)</b>	<b>74</b>



# Resumen ejecutivo

**E**ste estudio analiza la sostenibilidad del ecosistema de organizaciones de la sociedad civil y medios independientes en Centroamérica (2025–2028), en un contexto de cierre progresivo del espacio cívico, consolidación autoritaria y contracción sostenida del financiamiento. Desde un enfoque comparado, identifica vulnerabilidades estructurales y explora las estrategias emergentes de adaptación e innovación impulsadas por los propios actores. La investigación combina entrevistas en profundidad, una encuesta aplicada a 58 organizaciones basada en el Índice RIOCA (creado para este estudio) y la construcción de escenarios nacionales como herramientas de análisis estratégico.

El hallazgo central es claro: **el ecosistema enfrenta una crisis estructural, no coyuntural**. El deterioro democrático y la reducción de recursos convergen con dinámicas internas persistentes, como la fragmentación, desconfianza y debilitamiento organizacional, que limitan su capacidad de respuesta. A esto se suma una baja conciencia de que la escasez de financiamiento llegó para quedarse, lo que mantiene a parte del ecosistema en “modo espera”, incrementando el riesgo de cierres, pérdida de capacidades y precarización.

El análisis comparado evidencia trayectorias diferenciadas: Nicaragua concentra el escenario más restrictivo; El Salvador refleja desgaste y autocensura; Honduras muestra alta fragmentación; y Guatemala, aunque con mejores condiciones relativas, enfrenta riesgos inminentes. Esto confirma que no es posible abordar la región como un bloque homogéneo: se requieren estrategias diferenciadas por país, articuladas desde una lectura regional.

La innovación existe, pero es fragmentada, precaria y reactiva. Sin capital semilla ni acompañamiento sostenido, difícilmente se traduce en transformación estructural. Sin embargo, aún hay margen de acción. Existe una ventana crítica de 18 a 24 meses para reconfigurar estrategias, fortalecer capacidades y mejorar la coordinación entre actores.

Centroamérica se ha convertido en uno de los escenarios más acelerados de deterioro democrático en el hemisferio. Retirar o reducir el apoyo en este momento no solo sería un error: aceleraría la degradación del ecosistema y dejaría sin protección a actores clave.

**El desafío central es cómo atizar el fuego común.** Cómo sostener lo colectivo cuando el entorno se cierra y los recursos se agotan.



# 1

## Introducción

La sociedad civil y los medios independientes en Centroamérica atraviesan un momento crítico, marcado por el cierre progresivo del espacio cívico, el debilitamiento de las garantías democráticas y la criminalización de actores sociales. En El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua, los gobiernos u otros actores estatales han promovido en la última década leyes represivas y campañas estigmatizantes; han desatado persecuciones judiciales que limitan la libertad de asociación y expresión, debilitado los contrapesos democráticos fundamentales<sup>1</sup> y forzado a cientos de personas defensoras de derechos humanos, incluidos periodistas, al exilio<sup>2</sup>.

A la hostilidad estatal se suma el efecto devastador de una dramática disminución de los fondos de cooperación, especialmente tras la abrupta reducción de la ayuda internacional estadounidense decretada por la administración de Donald Trump. Solo entre enero y marzo de 2025, aproximadamente el 83 % de los programas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) fueron cancelados, un recorte valorado en unos 54 000 millones de dólares<sup>3</sup>.

En Centroamérica fueron afectados más del 80 % de los programas de USAID, con unas 92 iniciativas reducidas o suspendidas<sup>4</sup> en Guatemala, El Salvador y Honduras. La mayoría de estos programas estaban dirigidos al fortalecimiento de los derechos humanos, gobernabilidad, transparencia y prevención de la violencia<sup>5</sup>.

El impacto regional ha sido brutal: en Honduras, según los primeros informes, un 70 % de las organizaciones de sociedad civil han hecho recortes de personal; el 50 % reportaron un “impacto serio” en su presupuesto y un 25 % calificaron el impacto como “muy serio”<sup>6</sup>. En El Salvador, el cierre de USAID ha significado para la sociedad civil una pérdida de 258 millones de dólares para los años 2024/2025. La organización de derechos humanos Cristosal, que en solo unas semanas perdió más de la mitad de su financiamiento<sup>7</sup>, se vio forzada meses después a abandonar el país tras la detención arbitraria de la jefa de su Unidad de Anticorrupción y Justicia, Ruth López, y la aprobación de una Ley de Agentes Extranjeros condenada por numerosos organismos internacionales de derechos

## En El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua, los gobiernos u otros actores estatales han promovido en la última década leyes represivas y campañas estigmatizantes

humanos<sup>8</sup>. En Guatemala, entidades como Udefegua enfrentan dificultades crecientes para sostener sus programas de protección, especialmente tras la cancelación de fondos destinados a seguridad y protección de defensores/as<sup>9</sup>.

Históricamente, desde las luchas por la democracia en las décadas de 1970 y 1980, la sociedad civil en la región se constituyó como fuerza de veeduría, promoción de derechos humanos y reconstrucción del tejido social. Organizaciones populares, sindicatos, ONG y movimientos campesinos desempeñaron un rol clave en procesos de paz, reformas constitucionales y movilización social, y consolidaron una legitimidad indiscutible frente al autoritarismo y la violencia estructural<sup>10</sup>. La doble crisis —reducción del espacio cívico y debilitamiento financiero— amenaza la sostenibilidad del ecosistema centroamericano.

Ante este escenario, el estudio se articula en torno a la siguiente pregunta: **¿Qué estrategias permitirían que las organizaciones de sociedad civil y medios independientes de Centroamérica sostengan y fortalezcan su labor conjunta para cumplir sus objetivos, en un contexto político y financiero cada vez más adverso?**

Frente al colapso del financiamiento tradicional, muchas organizaciones están explorando alternativas: diversificación de fuentes mediante campañas de donación locales, replanteamiento de alianzas, cooperación Sur-Sur y reestructuraciones que les permitan reducir costos. También entidades filantrópicas internacionales están ajustando sus

<sup>1</sup> CIVICUS Monitor. «People Power Under Attack 2024». Disponible en: <https://monitor.civicus.org/data/>

<sup>2</sup> D. Rea, y P. Mónaco Felipe. «Exilio se escribe en presente». *Gatopardo*. 24 de marzo de 2025. Disponible en: <https://www.gatopardo.com/articulos/exilio-se-escribe-en-presente>

<sup>3</sup> CH, Lu. «USAID Purge Ends With 83 Percent of Programs Canceled». *Foreign Policy*. March 10, 2025. Disponible en: <https://foreignpolicy.com/2025/03/10/trump-rubio-usaid-cuts-foreign-aid/>

<sup>4</sup> T. Welsh. «Trump's Funding Cuts Hurt 80 % of USAID Central America Programs». *Devex*. March 14, 2025. Disponible en: [www.devex.com/news/trump-funding-cuts-hurt-80-of-usaid-central-america-programs-report-101936](https://www.devex.com/news/trump-funding-cuts-hurt-80-of-usaid-central-america-programs-report-101936)

<sup>5</sup> Peter J. Meyer. «U.S. Foreign Assistance to Latin America and the Caribbean: FY2025 Appropriations». Congressional Research Service. January 14, 2025. Disponible en: <https://www.congress.gov/crs-product/R48266>

<sup>6</sup> N. Rauda Zablah. «From El Salvador to Honduras, why authoritarians gain from USAID cuts». *Christian Science Monitor*. May 23, 2025. Disponible en: [www.csmonitor.com/World/Americas/2025/0523/el-salvador-bukele-usaid-foreign-agents-registry](https://www.csmonitor.com/World/Americas/2025/0523/el-salvador-bukele-usaid-foreign-agents-registry)

<sup>7</sup> T. Armus. «U.S. funding cut, rights group flees Bukele's El Salvador». *The Washington Post*. July 17, 2025. Disponible en: <https://www.washingtonpost.com/world/2025/07/17/cristosal-el-salvador-bukele-usaid-trump/>

esquemas para tratar de mitigar el impacto coyuntural en las organizaciones de sociedad civil y medios independientes, y han comenzado a impulsar nuevas líneas de financiamiento para redes descentralizadas y colectivos emergentes<sup>11</sup>.

Sin embargo, las respuestas no deben centrarse únicamente en un análisis profundo de los impactos y las posibles soluciones financieras, sino también en dimensiones clave como la legitimidad social, la innovación organizacional y la capacidad de articulación regional. El presente estudio busca consolidar un diagnóstico del impacto que la crisis descrita ha generado en el ecosistema de la sociedad civil y el periodismo independiente en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, así como desarrollar un análisis prospectivo que permita a las organizaciones de sociedad civil, donantes e instituciones de cooperación formular estrategias orientadas a proteger la existencia, la incidencia y el desarrollo del citado ecosistema.

## 1.1 Estado de la cuestión

Centroamérica atraviesa su peor crisis de derechos humanos y cierre del espacio cívico desde el fin de las guerras civiles en la región. En Nicaragua y El Salvador se han documentado detenciones masivas<sup>12</sup> y torturas en centros penitenciarios<sup>13</sup>, mientras que gobiernos autoritarios han impuesto marcos legales diseñados para restringir la cooperación internacional y criminalizar la labor cívica<sup>14</sup>. En Guatemala y Honduras, con dinámicas distintas, persisten patrones similares de instrumentalización de las instituciones<sup>15</sup>, hostigamiento y violencia estructural, especialmente contra actores anticorrupción y organizaciones que defienden derechos indígenas y medioambientales.

Con sus diferencias particulares, los sistemas judiciales en los cuatro países actúan de manera selectiva para perseguir a personas defensoras y periodistas críticos, mientras la impunidad alcanza niveles alarmantes. Esta combinación de represión judicial y extrajudicial coloca a la sociedad civil y a los medios independientes bajo una presión extrema; el exilio forzado y los diferentes grados de autocensura se han convertido en patrones regionales.

# A la hostilidad estatal se suma el efecto devastador de una disminución de los fondos de cooperación, especialmente tras la abrupta reducción de la ayuda internacional estadounidense decretada por la administración de Donald Trump

La disminución de la cooperación internacional en los últimos años —especialmente tras la llegada de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos, a inicios de 2025— termina de consolidar un escenario de hostilidad y extrema vulnerabilidad para la mayoría de actores sociales, con expresiones propias en cada país.

## Nicaragua

Desde el estallido de las protestas sociales en abril de 2018, seguido por una violenta represión estatal, Nicaragua atraviesa el proceso de cierre del espacio cívico y democrático más grave de Centroamérica<sup>16</sup>. La persecución que aún mantiene el gobierno de Daniel Ortega y Rosario Murillo contra cualquier disidencia, organización social u oposición política incluye el uso sistemático de la violencia, la criminalización de la protesta y la consolidación de un marco legal restrictivo condenado por organismos internacionales. La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) documentó más de 350 personas asesinadas solo entre abril y septiembre de 2018, mientras una comisión independiente de Naciones Unidas ha denunciado en sus informes que el régimen de Ortega y Murillo ha cometido de forma sistemática, hasta la fecha, crímenes de lesa humanidad<sup>17</sup>.

Este contexto represivo se institucionalizó mediante la aprobación de normas como la Ley

<sup>8</sup> Amnistía Internacional. *El Salvador: La nueva Ley de Agentes Extranjeros amenaza los derechos y libertades de las organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación*. 13 de junio de 2025. Disponible en <https://www.amnesty.org/fr/documents/amr29/9498/2025/es/>

<sup>9</sup> Human Rights Watch. *World Report 2025: Guatemala*. Disponible en [www.hrw.org](http://www.hrw.org).

<sup>10</sup> E. A. Brett. «Voluntary Agencies as Development Organizations: Theorizing the Problem of Efficiency and Accountability». *Development and Change*. April 1993. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-7660.1993.tb00486.x>.

<sup>11</sup> Ford Foundation. *Building Resilience in Civil Society: Programmatic Adjustments 2023–2025*. February 3, 2025. Disponible en: [www.forus-international.org/en/news/navigating-crisis-building-resilient-communication-strategies-for-civil-society](http://www.forus-international.org/en/news/navigating-crisis-building-resilient-communication-strategies-for-civil-society)

<sup>12</sup> [https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2023/cierre\\_espacio\\_civico\\_nicaragua\\_spa.pdf](https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2023/cierre_espacio_civico_nicaragua_spa.pdf)

<sup>13</sup> <https://www.hrw.org/news/2025/11/12/us/el-salvador-torture-of-venezuelan-deportees>

<sup>14</sup> [https://www.icnl.org/wp-content/uploads/foreign-influence-report\\_Jan\\_2025\\_update.pdf](https://www.icnl.org/wp-content/uploads/foreign-influence-report_Jan_2025_update.pdf)

<sup>15</sup> <https://www.wola.org/es/2025/12/cidh-confirma-riesgos-a-la-democracia-y-crisis-en-el-sistema-de-justicia-de-guatemala/>

<sup>16</sup> <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/Nicaragua2018-es.pdf>

<sup>17</sup> <https://www.ohchr.org/es/press-releases/2024/02/nicaraguas-grim-reality-investigation-un-experts-reveals-crimes-against>

de Regulación de Agentes Extranjeros (2020), la Ley Especial de Cibercrimitos (2020) y reformas penales y constitucionales que ampliaron el control del Poder Ejecutivo y completaron un marco legal que ha servido para encarcelar a líderes sociales, políticos y periodistas, restringir el financiamiento internacional a organizaciones de sociedad civil (OSC) y medios independientes, y destruir totalmente el tejido asociativo del país<sup>18</sup>. Entre 2018 y 2025, el Estado nicaragüense ha cancelado la personería jurídica de más de 5.600 organizaciones<sup>19</sup>, incluyendo ONG de derechos humanos, asociaciones feministas, organizaciones religiosas, universidades, gremios profesionales y entidades comunitarias. Más del 80 % de las organizaciones que estaban legalmente registradas en Nicaragua antes de 2018 han sido cerradas o forzadas al exilio<sup>20</sup>.

Las personas defensoras enfrentan vigilancia, amenazas, detenciones arbitrarias, procesos judiciales infundados y, en muchos casos, el destierro. Desde 2023, el gobierno ha despojado de la nacionalidad nicaragüense a por lo menos 452 personas bajo argumentos falsos y en contra de la legislación internacional<sup>21</sup>.

Desde 2018, al menos 60 medios de comunicación han sido cerrados, confiscados o forzados a cesar operaciones mediante cancelación de licencias, incautación de equipos y persecución penal de sus directivos. Una consecuencia directa ha sido el exilio masivo de periodistas. Hasta finales de 2024, unas 280 personas vinculadas a medios de comunicación —incluidos 180 periodistas— se habían visto forzadas a abandonar el país. Pese a ello, múltiples medios nicaragüenses continúan operando desde el exilio<sup>22</sup> y mantienen flujos informativos hacia Nicaragua. Sin embargo, estas iniciativas enfrentan condiciones de alta precariedad financiera, audiencias fragmentadas y riesgos de persecución transnacional.

La reducción de la cooperación internacional durante el último año —incluyendo la paralización de programas de USAID y el descenso general de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) — ha agravado de manera significativa la situación de las OSC y los medios independientes nicaragüenses, y limitado todavía más su capacidad operativa<sup>23</sup>. Muchas organizaciones han tenido que reducir su personal, cerrar proyectos y enfrentan riesgo de desaparición.

## Las personas defensoras enfrentan vigilancia, amenazas, detenciones arbitrarias, procesos judiciales infundados y, en muchos casos, el destierro

### El Salvador

Desde la llegada al poder de Nayib Bukele en 2019, y de forma más aguda tras la instauración del régimen de excepción —que rige de manera permanente desde marzo de 2022—, El Salvador ha experimentado un rápido deterioro institucional caracterizado por la concentración de poder en el Ejecutivo, la erosión de todo control democrático y la pérdida de cualquier garantía de debido proceso<sup>24</sup>. La reelección inconstitucional del presidente en 2024<sup>25</sup> consolidó un modelo de gobernanza basado en la intimidación, el control social y restricciones a la participación ciudadana y a la libertad de expresión<sup>26</sup>.

Organizaciones de sociedad civil y periodistas enfrentan campañas sistemáticas de estigmatización desde el Ejecutivo, así como vigilancia, espionaje<sup>27</sup> (el derecho a la privacidad de las comunicaciones permanece suspendido desde 2022), auditorías selectivas y amenazas de procesos administrativos o penales. Desde septiembre de 2021 toda convocatoria de protesta en las calles enfrenta alguna restricción y en ciertos casos represión policial<sup>28</sup>. El acoso se dirige especialmente contra líderes comunitarios y de movimientos sociales, aunque el clima de autocensura alcanza también a espacios culturales como el teatro o la música, en un contexto de homogeneización estética del país alrededor de

<sup>18</sup> <https://www.hrw.org/world-report/2025/country-chapters/nicaragua>

<sup>19</sup> [https://www.oas.org/es/cidh/MESENI/Boletines/boletin-meseni-2025\\_04.html](https://www.oas.org/es/cidh/MESENI/Boletines/boletin-meseni-2025_04.html)

<sup>20</sup> <https://www.divergentes.com/el-cementerio-de-oeneges-de-daniel-ortega/>

<sup>21</sup> <https://www.swissinfo.ch/spa/cidh%3A-nicaragua-ha-privado-de-su-nacionalidad-a-452-nicarag%C3%B9enses-y-negado-entrada-a-290/89163812>

<sup>22</sup> <https://confidencial.digital/confidencialtv/el-periodismo-independiente-se-reinvento-ante-la-persecucion-del-regimen-ortegaista/>

<sup>23</sup> <https://confidencial.digital/english/usaidsuspension-hits-nicaraguan-civil-society-in-exile/>

<sup>24</sup> <https://dplf.org/indebido-proceso-analisis-de-las-reformas-que-acompanan-el-regimen-de-excepcion-en-el-salvador/>

<sup>25</sup> [https://elfaro.net/es/202402/el\\_salvador/27245/bukele-se-reelige-inconstitucionalmente-con-el-82-de-los-votos-mientras-la-oposicion-pide-repetir-elecciones-legislativas](https://elfaro.net/es/202402/el_salvador/27245/bukele-se-reelige-inconstitucionalmente-con-el-82-de-los-votos-mientras-la-oposicion-pide-repetir-elecciones-legislativas)

<sup>26</sup> <https://freedomhouse.org/country/el-salvador>

<sup>27</sup> [www.amnesty.org/en/latest/news/2022/01/el-salvador-pegasus-spyware-surveillance-journalists/](http://www.amnesty.org/en/latest/news/2022/01/el-salvador-pegasus-spyware-surveillance-journalists/)

<sup>28</sup> <https://www.amnesty.org/es/latest/news/2025/05/el-salvador-gobierno-profundiza-patron-autoritario-frente-al-descontento-social/>

una idea de desarrollo y futuro controlada por la propaganda gubernamental.

Particularmente desde la detención y encarcelamiento de la defensora de derechos humanos Ruth López, en abril de 2025, y del abogado constitucionalista Enrique Anaya pocos días después, las personas defensoras operan en un entorno de alto riesgo. Bajo el régimen de excepción se han reportado miles de detenciones arbitrarias y hay cientos de testimonios de abuso físico y torturas<sup>29</sup> en las cárceles; además, los defensores que acompañan a víctimas de abusos estatales reciben criminalización y amenazas. Algunas organizaciones han optado por reducir su visibilidad o trasladar sus operaciones fuera del país<sup>30</sup>.

El periodismo independiente ha sido uno de los sectores más afectados. Medios como *El Faro*, *Gato Encerrado* y *Revista Factum* han documentado vigilancia digital, campañas de difamación y ataques judiciales. En 2023, *El Faro* trasladó su operación administrativa fuera de El Salvador por razones de seguridad, y en 2025 todo su equipo de redacción salió al exilio<sup>31</sup>, poco después de que lo hiciera también en su totalidad la organización Cristosal<sup>32</sup>. Solo en 2025 alrededor de 40 periodistas salvadoreños salieron del país por temor a represalias penales o administrativas<sup>33</sup>.

El marco legal está siendo empleado para restringir todavía más la labor de la sociedad civil. La Ley de Agentes Extranjeros —discutida desde 2021 y aprobada de forma exprés en mayo de 2025— se utiliza para restringir el acceso a fondos internacionales<sup>34</sup> e imponer controles arbitrarios a las organizaciones independientes. Este contexto ha generado una mayor dependencia del financiamiento externo gestionado desde el exilio, aumentando la precariedad del ecosistema cívico.

## Honduras

En términos de espacio cívico, Honduras recibe la calificación de “represivo” de acuerdo con el monitoreo de CIVICUS<sup>35</sup>, y de “parcialmente libre” según Freedom House<sup>36</sup>, si bien el país arrastra un contexto histórico de alta violencia estructural y debilidad institucional que continúa afectando de forma muy grave a su sociedad civil. A pesar de ciertos avances discursivos desde 2022, persisten los riesgos

## En los últimos 15 años, más de 120 activistas medioambientales han sido asesinados en el país, lo que lo convierte en el más mortífero del mundo para defensores de la tierra

para defensores de derechos humanos, líderes sociales y comunicadores, especialmente cuando estos centran su trabajo en temas de tenencia de la tierra, medio ambiente, derechos indígenas, corrupción o crimen organizado<sup>37</sup>. En los últimos 15 años, más de 120 activistas medioambientales han sido asesinados en el país, lo que lo convierte en el más mortífero del mundo para defensores de la tierra<sup>38</sup>. Según estimaciones de la CIDH, la impunidad en estos casos continúa siendo superior al 90 %<sup>39</sup>.

El periodismo independiente opera también en un entorno de alto riesgo, marcado por amenazas, ataques y asesinatos. Honduras figura consistentemente entre los países más peligrosos para periodistas en América Latina, especialmente fuera de los grandes centros urbanos<sup>40</sup>. El resultado ha sido un exilio sostenido de periodistas y comunicadores sociales, aunque menos documentado que en Nicaragua o El Salvador. Al menos 20 periodistas han abandonado el país entre 2019 y 2024 por razones de seguridad<sup>41</sup>.

La sostenibilidad de OSC y medios se ha visto debilitada por la reducción y fragmentación de la cooperación internacional, reorientada hacia prioridades humanitarias y de lucha contra la pobreza<sup>42</sup>, por encima del fortalecimiento institucional y del periodismo independiente. Entre 2022 y 2024, USAID había

<sup>29</sup> [www.fespad.org/sv/3-anos-del-regimen-de-excepcion-tortura-sistemica-en-carcel-es-el-salvador/](http://www.fespad.org/sv/3-anos-del-regimen-de-excepcion-tortura-sistemica-en-carcel-es-el-salvador/)

<sup>30</sup> <https://apnews.com/article/el-salvador-heinrich-boll-guatemala-ley-asociaciones-daedb6bc5c-091012274c5e-80c34e5d93>

<sup>31</sup> <https://beta.elfaro.net/titulares/el-exilio-nos-alcanza>

<sup>32</sup> <https://cristosal.org/ES/cristosal-suspende-operaciones-en-el-salvador-ante-escalada-represiva/>

<sup>33</sup> <https://elpais.com/america/2025-10-01/la-principal-asociacion-de-periodistas-el-salvador-exilio.html>

<sup>34</sup> [www.wola.org/analysis/curtailing-civic-space-tightening-restrictions-on-civil-society-in-the-americas/](http://www.wola.org/analysis/curtailing-civic-space-tightening-restrictions-on-civil-society-in-the-americas/)

<sup>35</sup> <https://monitor.civicus.org/country/honduras/>

<sup>36</sup> <https://freedomhouse.org/country/honduras/freedom-world/2025>

<sup>37</sup> <https://www.omct.org/es/recursos/declaraciones/honduras-riesgo-para-las-personas-defensoras>

<sup>38</sup> <https://globalwitness.org/en/campaigns/land-and-environmental-defenders/honduras-deadliest-country-world-environmental-activism/>

<sup>39</sup> <https://www.hrw.org/es/world-report/2022/country-chapters/honduras>

<sup>40</sup> <https://conadeh.hn/?p=3605>

<sup>41</sup> [contracorriente.red/2023/05/05/libertad-de-prensa-agoniza-en-una-centroamerica-autoritaria](http://contracorriente.red/2023/05/05/libertad-de-prensa-agoniza-en-una-centroamerica-autoritaria)

<sup>42</sup> [elpais.com/planeta-futuro/2025-12-09/la-cooperacion-para-el-desarrollo-ante-un-incierto-futuro.html](http://elpais.com/planeta-futuro/2025-12-09/la-cooperacion-para-el-desarrollo-ante-un-incierto-futuro.html)

invertido más de 129 millones de dólares en 57 proyectos enfocados en democracia, derechos humanos y gobernanza en Honduras. El cierre de la agencia ha causado en numerosas organizaciones —como el Consejo Nacional Anticorrupción (CNA), que llegó a recibir más del 50 % de sus ingresos de USAID— un vacío financiero que afecta su operatividad y sostenibilidad a largo plazo<sup>43</sup>. Al igual que sucedió antes en El Salvador, la narrativa oficial en torno a una supuesta agenda oculta de la cooperación estadounidense fue además utilizada para criminalizar a las organizaciones receptoras<sup>44</sup>, sumando presión institucional e incertidumbre fiscal sobre el trabajo cívico independiente.

El contexto de alta conflictividad, desconfianza institucional y denuncias de irregularidades durante el desarrollo de la elección presidencial de noviembre de 2025 ha profundizado además la inestabilidad democrática del país; mientras la crisis electoral generó un aumento de amenazas, vigilancia y retórica estigmatizante contra actores cívicos críticos<sup>45</sup>.

## Guatemala

El deterioro del espacio cívico en Guatemala está marcado por el secuestro, por parte de actores corruptos, de la institucionalidad anticorrupción y el uso sistemático del sistema de justicia para perseguir a operadores de justicia, periodistas y personas defensoras de derechos humanos. El cierre de la Comisión Internacional contra la Impunidad (CICIG) en septiembre de 2019 fue un punto de inflexión que debilitó los mecanismos de rendición de cuentas y facilitó el avance de redes político-económicas ilícitas<sup>46</sup>.

A la instrumentalización del Ministerio Público y de tribunales penales para iniciar de forma selectiva procesos espurios contra abogados/as, fiscales, jueces, líderes de movimientos sociales y periodistas, se suman constantes campañas de estigmatización, vigilancia y amenazas. Si bien no se ha producido una cancelación masiva de personerías jurídicas como en Nicaragua, el acoso judicial y administrativo ha generado autocensura y debilitamiento organizativo<sup>47</sup>, especialmente en territorios rurales.

## Si bien la llegada de Bernardo Arévalo al poder en 2023 abrió la esperanza de un posible fin de la criminalización, dos años y medio después su gobierno no ha logrado desactivar los procesos de persecución penal y chantaje judicial contra la sociedad civil y el periodismo

Según la Oficina del Alto Comisionado de la ONU para los Derechos Humanos, Guatemala concentra uno de los mayores índices de agresiones contra personas defensoras en Centroamérica, incluyendo asesinatos y desplazamiento forzado interno o transnacional<sup>48</sup>. Desde 2021, decenas de personas defensoras y operadoras de justicia se han visto forzadas al exilio.

Los medios independientes y periodistas también han sido objeto de persecución. El caso más emblemático es el del exdirector de *el Periódico*, José Rubén Zamora, encarcelado y sujeto a procesos judiciales viciados desde 2022. Reporteros Sin Fronteras<sup>49</sup> y el Comité para la Protección de los Periodistas (CPJ) han alertado sobre el aumento de la autocensura y el debilitamiento del periodismo de investigación en Guatemala. Entre 2019 y 2024, al menos 40 periodistas guatemaltecos abandonaron el país por razones de seguridad, principalmente hacia México, Estados Unidos y Costa Rica<sup>50</sup>.

<sup>43</sup> [https://eu-see.hivos.org/assets/2025/08/Honduras\\_Baseline-Snapshot-Honduras-final-MF-1.pdf](https://eu-see.hivos.org/assets/2025/08/Honduras_Baseline-Snapshot-Honduras-final-MF-1.pdf)

<sup>44</sup> <https://www.elpais.hn/congreso-de-honduras-investigara-uso-de-fondos-de-usaid/>

<sup>45</sup> [https://rsf.org/en/honduras-rsf-and-seven-partner-organisations-condemn-environment-surveillance-intimidation-and?utm\\_source=chatgpt.com](https://rsf.org/en/honduras-rsf-and-seven-partner-organisations-condemn-environment-surveillance-intimidation-and?utm_source=chatgpt.com)

<sup>46</sup> [https://www.cicig.org/cicig/informes\\_cicig/informe-de-labores/informe-final-de-labores/#informe](https://www.cicig.org/cicig/informes_cicig/informe-de-labores/informe-final-de-labores/#informe)

<sup>47</sup> <https://www.hrw.org/world-report/2024/country-chapters/guatemala>

<sup>48</sup> <https://www.ohchr.org/es/documents/country-reports/ahrc5822-situation-human-rights-guatemala-report-united-nations-high>

<sup>49</sup> <https://rsf.org/es/pais/guatemala>

<sup>50</sup> <https://latam-journalismreview.org/articles/guatemalan-journalists-in-exile-recount-challenges-and-expectations-for-future-of-journalism-in-their-country/>

Si bien la llegada de Bernardo Arévalo al poder en 2023 abrió la esperanza de un posible fin de la criminalización, dos años y medio después su gobierno no ha logrado desactivar los procesos de persecución penal y chantaje judicial contra la sociedad civil y el periodismo. La elección en el primer semestre de 2026 de un nuevo Tribunal Supremo Electoral, una nueva Corte de Constitucionalidad y una nueva jefatura del Ministerio Público definirá el rumbo político del país y el contexto en el que operará la sociedad civil durante los próximos años.

En este contexto transversal, existe consenso en torno a la necesidad de impulsar una revisión profunda de estrategias en la sociedad civil de la región. Desde 1997, el Índice de Sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CSOSI, por sus siglas en inglés) de USAID mide la fortaleza y viabilidad general de los sectores de las OSC en más de 70 países de Europa central y oriental, Eurasia, Asia, África subsahariana, Oriente Medio, el norte de África y México<sup>51</sup>. Además, diversas organizaciones realizan análisis propios sobre el ecosistema de movimientos sociales para uso de donantes como Wings<sup>52</sup>. Su informe de 2025, *Partnering for People Power: The Philanthropy Support Ecosystem for Social Movements in Africa and Latin America*, recomienda aprovechar las infraestructuras existentes, apoyar la creación orgánica de nuevos fondos y alejarse de los viejos modelos de financiación, así como apoyar iniciativas para cambiar y fomentar la cultura de la donación, entre otras.

Tanto en los análisis dirigidos a donantes como en las herramientas destinadas a OSC se pueden encontrar propuestas que incentivan el trabajo articulado entre organizaciones, en respuesta al contexto adverso del momento. Por ejemplo, la propuesta *Better Preparedness Initiative* de la *Human Rights Funders Network*<sup>53</sup> que plantea “una guía práctica para que las fundaciones actúen, coordinen y transfieran recursos a la sociedad civil amenazada por la crisis de derechos humanos y los arraigados desafíos del espacio cívico”. Para esto, proponen a las OSC articularse en los modos “consultivo”, “colectivo” y “permanente” como estrategia de resiliencia para enfrentar la crisis.

## 1.2 Objetivos de la investigación

### Objetivo general

Analizar la situación actual, los escenarios futuros y las estrategias existentes y prospectivas del ecosistema de organizaciones de la sociedad civil y medios independientes en Centroamérica, con el fin de construir una hoja de ruta para donantes que oriente inversiones filantrópicas y estructuras de apoyo sostenibles, flexibles e inclusivas, acordes a un contexto político y financiero adverso.

### Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de las OSC y medios independientes de Centroamérica y sus redes, identificando fortalezas, vulnerabilidades, tendencias y factores de cambio en el entorno político, jurídico, económico y social.
2. Explorar posibles escenarios en el nuevo panorama de financiamiento, evaluando las implicaciones, ventajas y desventajas para las OSC y medios independientes.
3. Identificar estrategias existentes y prospectivas que permitan construir una hoja de ruta para donantes, orientada a fortalecer la sostenibilidad del ecosistema de sociedad civil y medios independientes en Centroamérica, priorizando oportunidades de acción colaborativa, coordinada y con enfoque regional.
4. Recomendar a donantes y aliados estrategias de inversión filantrópica con enfoque de sostenibilidad, así como estructuras de apoyo flexibles, inclusivas y adaptadas a las necesidades sectoriales y regionales.

<sup>51</sup> <https://www.icnl.org/post/tools/civil-society-organization-sustainability-index>

<sup>52</sup> <https://wings.issueelab.org/resource/partnering-for-people-power-the-philanthropy-support-ecosystem-for-social-movements-in-africa-and-latin-america.html>

<sup>53</sup> <https://www.hrfn.org/better-preparedness/>



# 2

**Marco  
conceptual**

El objeto de estudio de esta investigación es la sostenibilidad del ecosistema conformado por las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y los medios independientes en Centroamérica para el periodo 2025–2028. Entendemos por **organizaciones de la sociedad civil y medios independientes** a aquellas organizaciones formales de libre asociación, incluidos medios de comunicación no alineados a poderes estatales, partidarios o corporativos, que persiguen objetivos democratizadores, de defensa de los derechos humanos y de fortalecimiento del espacio cívico y del derecho a la información. Para esta investigación delimitamos el análisis a aquellas OSC y medios independientes que desarrollan su trabajo en uno o más países de Centroamérica. Si bien la mayoría están constituidas como organizaciones sin fines de lucro, en ambos casos los modelos de financiamiento se han diversificado en los últimos años; por ello, la variación en sus fuentes de ingresos no constituye un criterio de exclusión para ser considerados dentro de este estudio.

Inicialmente, categorizamos estas OSC y medios independientes según **el país donde buscan tener incidencia**. Esta decisión responde a que, aunque existan similitudes en el contexto para temáticas afines de forma transnacional, los objetivos de las organizaciones y las condiciones determinantes para su funcionamiento están enmarcadas en lo nacional. Además, la posible coordinación y colaboración entre ellas será más factible logística y políticamente con otras de su propio país. Por lo tanto, contamos con cinco grupos iniciales: Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y regionales.

En segunda instancia, se categorizaron las organizaciones de acuerdo con **la naturaleza de su trabajo**. Esta subcategorización busca asegurar la representatividad de los sectores en el ecosistema. Para ello, se propuso identificar a las organizaciones según el tipo de alcance de incidencia que buscan: organización territorial, política pública institucional, transformación social y medios de comunicación.

En el tipo organización territorial se encuentran, por ejemplo, las que trabajan por causas ambientales localizadas en un área específica, así como las resistencias indígenas

## El objeto de estudio de esta investigación es la sostenibilidad del ecosistema conformado por las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y los medios independientes en Centroamérica para el periodo 2025–2028

alrededor de un territorio u otras similares que no están centralizadas al núcleo institucional o que no buscan incidencia a escala nacional.

Las de política pública institucional son las que se dedican a incidir en el desarrollo de políticas públicas, legislación y resoluciones judiciales que aporten a la justicia independiente, los derechos humanos y la democracia.

Dentro del tipo de trabajo con población general se encuentran las que buscan cambios culturales y sociales de mayor inclusión y equidad, como son las organizaciones enfocadas en género, derechos LGBTI o participación ciudadana, entre otras.

Por último, en la categoría de medios independientes de comunicación se incluyen aquellas organizaciones cuyo alcance e incidencia se realizan principalmente a través del periodismo y la investigación, con enfoques que, por su naturaleza transversal, pueden vincularse o contribuir a cualquiera de los tres tipos anteriores.

En cuanto a la **sostenibilidad de las organizaciones**, este estudio plantea la sostenibilidad como la “fortaleza y viabilidad general de los sectores de las OSC”<sup>54</sup> que implica, según la ONU, “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias”<sup>55</sup>. Es decir, la búsqueda de equilibrio entre las necesidades y los recursos para garantizar su disponibilidad a

<sup>54</sup> <https://www.icnl.org/post/tools/civil-society-organization-sustainability-index>

<sup>55</sup> <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad>

largo plazo. Asimismo, por **innovación con enfoque social** se entiende el proceso de desarrollar e implementar soluciones efectivas a problemas a menudo sistémicos, en apoyo del progreso social<sup>56</sup>. Según la CEPAL, son las “nuevas formas de gestión, de administración, de ejecución, nuevos instrumentos o herramientas, nuevas combinaciones de factores orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población de la región”. En esencia: la búsqueda de nuevas soluciones a problemas sistémicos.

Para analizar la sostenibilidad de las OSC y medios independientes, desde 1997, el Índice de Sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil mide siete dimensiones<sup>57</sup>: entorno legal, capacidad organizacional, viabilidad financiera, incidencia política, prestación de servicios, infraestructura sectorial e imagen pública. Aunque comprender todas estas dimensiones aporta al objetivo de esta investigación, tomamos especialmente el entorno legal, la capacidad organizacional, la viabilidad financiera y la incidencia política como parte de los ejes esenciales para la construcción de escenarios y estrategias. Estas variables las complementamos con la factibilidad de sostener alianzas y con los efectos de la regionalización y las diásporas. La variable sobre alianzas se propone con base en las recomendaciones más recientes para donantes y OSC<sup>58</sup>. La relevancia de la regionalización y las nuevas diásporas políticas surge de la observación del contexto actual<sup>59</sup>.

Por tanto, la primera variable, más que en los aspectos legales, se enfoca en **el entorno**, el cual abarca el contexto político, jurídico, económico y social en el que operan las OSC y medios independientes. En esta dimensión buscamos identificar las ventajas y desventajas para conseguir sus objetivos según el ciclo electoral, marco legal, tendencias geopolíticas autoritarias, estrategias de criminalización, recortes de cooperación, entre otras.

La segunda variable es **la capacidad organizacional**. Aquí se busca comprender las capacidades de quienes integran las OSC para conseguir sus objetivos. Esto a través de la antigüedad de las organizaciones, su tamaño, el desgaste organizacional y generacional, así como su experiencia y preparación para la adaptación y respuesta a situaciones de crisis.

## Las OSC enfrentan una “descentralización forzada” debido a medidas autoritarias y a la situación social y económica; esto abre la puerta a nuevos contextos que habiliten soluciones innovadoras

La tercera variable es **la viabilidad financiera**, donde se indaga sobre las fuentes de financiamiento, su diversidad, las herramientas de gestión y proyección institucional y financiera (cantidad de proyectos activos, personal, recortes), así como las medidas a tomar en cuenta en un escenario donde los donantes y los recursos son cada vez más limitados.

La cuarta variable es **la incidencia política**. En esta sección el enfoque está en la habilidad de las OSC para conseguir su objetivo social; cómo evalúan su capacidad de influir sobre la opinión pública y la política pública, la valoración del impacto de su trabajo hasta la fecha y su orientación estratégica a futuro.

En la variable de **factibilidad de sostener alianzas** se explora la conciencia real de la necesidad del ecosistema de OSC, la familiaridad con el mismo, la posibilidad de orientar estrategias para su fortalecimiento, la comprensión de la cooperación intersectorial y las líneas difusas entre los asuntos domésticos e internacionales, al igual que la posibilidad de aportar al resto del ecosistema y la comprensión de la interdependencia.

Por último, la variable sobre **los efectos de la regionalización y las diásporas políticas** —generadas por el desplazamiento forzado— surge de observar la realidad actual y de buscar innovaciones a partir de ella. En concreto, las OSC enfrentan una “descentralización forzada” debido a medidas autoritarias y a la situación social y económica; esto abre la puerta a nuevos contextos que habiliten soluciones innovadoras.

<sup>56</sup> <https://www.gsb.stanford.edu/experience/about/centers-institutes/csi/defining-social-innovation>

<sup>57</sup> <https://www.ngoconnect.net/civil-society-organization-sustainability-index-methodology-0>

<sup>58</sup> Ver estado de la cuestión.

<sup>59</sup> Ver planteamiento del problema.



3

**Metodología**

### 3.1 Enfoque metodológico general

La investigación adopta un enfoque mixto, comparativo y regional para analizar la sostenibilidad del ecosistema de OSC y medios independientes en Centroamérica, en un contexto de cierre del espacio cívico, autoritarismo y reconfiguración transnacional. Combina herramientas cualitativas y cuantitativas para captar tanto trayectorias, percepciones y estrategias de los actores, como patrones estructurales vinculados a capacidad organizacional, viabilidad financiera, incidencia y alianzas. El análisis se organiza por país (Nicaragua, El Salvador, Honduras y Guatemala), permitiendo identificar especificidades nacionales y dinámicas regionales compartidas.

El estudio articula entrevistas en profundidad, la aplicación del Índice RIOCA, el mapeo de actores y la construcción de escenarios no predictivos, concebidos como herramientas para explorar futuros posibles y opciones estratégicas. El enfoque es situado y contextual, incorporando el impacto del exilio, la represión y la regionalización, así como un marco de derechos humanos, interseccionalidad y seguridad para garantizar un uso ético y protegido de la información.

### 3.2 Técnicas e instrumentos

#### Mapeo de actores

Se realizó un mapeo inicial de 135 actores (OSC, medios y personas expertas) para reconstruir el ecosistema regional en contextos de restricción política y financiera. Los actores fueron caracterizados por variables como tipo, sector, alcance, país de operación y residencia, lo que permitió capturar su diversidad, fragmentación e interdependencia, así como el peso del exilio y la diáspora. Más que un listado, el mapeo funcionó como herramienta analítica que orientó la selección de entrevistas, encuestas y grupos focales.

#### Muestreo cualitativo

Se utilizó un muestreo intencional basado en el mapeo, priorizando actores clave por país, tipo de organización y alcance de incidencia. Se seleccionaron 61 actores y se realizaron 41 entrevistas semiestructuradas, lo que permitió reconstruir trayectorias, decisiones y estrategias organizacionales, captando la diversidad de respuestas frente al cierre del espacio cívico con profundidad analítica.

**TABLA DE PRIORIZACIÓN**

País de foco de trabajo	Prioridad máxima	Prioridad media	Prioridad baja	No aplica	Subtotales
<b>Centroamérica</b>	5	1		3	9
Experta/o	1			1	2
OSC		1		2	7
<b>El Salvador</b>		10		11	37
Cerrada	3				2
Experta/o	9	1			2
OSC		9	11		33
<b>El Salvador, Guatemala, Honduras</b>	1				1
OSC	1				1
<b>Guatemala</b>	12	3		25	40
Experta/o		1		2	3
OSC	12	2		23	37
<b>Honduras</b>	12	1		1	14
OSC	12	1	1		14
<b>Nicaragua</b>	15	6	7		28
Cerrada		1			1
OSC	15	5	7		27
<b>Nicaragua y Centroamérica</b>		1			1
OSC		1	1		2
N/A			1	4	5
Experta/o				4	4
<b>Subtotales</b>	<b>61</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>135</b>

CUADRO 1. Cuantificación del muestreo cualitativo para priorizar entrevistas a profundidad.

## Entrevistas

Las entrevistas son un método cualitativo de recolección de información oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias y opiniones. Para este proyecto se descartó el uso de entrevistas estructuradas, porque el objetivo central no era la comparación entre las respuestas de los actores, sino la exploración sobre el proceso de interés. Por lo tanto, se utilizaron entrevistas semiestructuradas que permitieron la recopilación de información con mayor profundidad y matices, así

como la apertura a temas imprevistos<sup>60</sup>. Para ello se realizó un guion de preguntas o guía de entrevistas que abordó todas las variables conceptuales identificadas.

Se consideró que un rango aproximado de ocho a doce entrevistas por país era suficiente para cubrir la variabilidad de perfiles y alcanzar un nivel adecuado de profundidad, ajustando el número final según la disponibilidad y pertinencia de los actores identificados. Con base en esto, las entrevistas realizadas fueron las siguientes:

<sup>60</sup> Pilar Folgueiras Bertomeu, «La entrevista». Universitat de Barcelona.

### PAÍSES Y TIPOS DE OSC Y MEDIOS ENTREVISTADOS

		Política pública institucional	Organización territorial	Trabajo con población general	Medios de comunicación
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>9</b>
Nicaragua*	<b>11</b>	3	3	3	2
El Salvador	<b>9</b>	2	2	3	2
Honduras	<b>8</b>	2	1	2	3
Guatemala	<b>11</b>	3	3	3	2
Centroamérica	<b>2</b>	2	–	–	–

\*Una de las entrevistadas fue una OSC que cerró. Sus respuestas no se usaron en los resultados narrativos, únicamente se utilizaron para comprender mejor la situación.

## Encuesta para el Índice RIOCA

El **Índice de Resistencia Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil en América Central (RIOCA)** es una herramienta analítica que permite medir, comparar y monitorear el nivel de vulnerabilidad de las OSC y medios independientes en Centroamérica. Fue el principal instrumento cuantitativo y se aplicó a 58 organizaciones (41 entrevistadas y 17 adicionales). Diseñada para medir de forma comparable

dimensiones como entorno, capacidades, viabilidad financiera, incidencia y alianzas, permitió una triangulación directa entre datos cualitativos y cuantitativos. El índice ofrece una medición integral de la resiliencia institucional en contextos de alta presión política y financiera, identificando fortalezas, vulnerabilidades y áreas críticas. En total, la encuesta fue respondida por 58 organizaciones, distribuidas por país y tipo de organización como se detalla en la siguiente tabla:

País	Subtotales	Incidencia institucional	Medios de comunicación	Organización territorial	Trabajo con población general
Subtotales	58	15	16	13	14
Centroamérica	3	2	1	–	–
El Salvador	18	5	6	3	4
Guatemala	16	4	4	4	4
Honduras	8	2	2	1	3
Nicaragua	13	3	2	5	3

CUADRO 3. Distribución por país y por tipo de las OSC y medios encuestados.

## Escenarios y grupos focales

Se desarrollaron escenarios por país a partir de “incertidumbres críticas”, no como predicciones sino como herramientas para analizar futuros posibles. Estos se trabajaron en grupos focales por país, donde se discutieron implicaciones, estrategias de adaptación y capacidades organizacionales. El ejercicio permitió traducir el diagnóstico en reflexión estratégica colectiva, anclada en la experiencia de los actores.

### 3.3 Alcances y limitaciones

La metodología empleada en este estudio permite ofrecer un diagnóstico regional y comparativo, con un alto nivel de profundidad analítica, sobre la sostenibilidad y resiliencia de las organizaciones de la sociedad civil y los medios independientes en Centroamérica. **La combinación de entrevistas, encuesta (Índice RIOCA), mapeo de actores, construcción de escenarios y grupos focales posibilita una triangulación robusta de información, integrando perspectivas cualitativas y cuantitativas, así como lecturas estratégicas situadas por país.** Este enfoque hace posible identificar patrones estructurales, diferencias nacionales relevantes y estrategias emergentes, aportando insumos útiles para la toma de decisiones

organizacionales, la planificación estratégica y el diálogo con actores clave, incluidos donantes y aliados regionales.

No obstante, el estudio presenta limitaciones inherentes a su diseño. En primer lugar, el muestreo utilizado es intencional y analítico, por lo que los resultados no pretenden ser estadísticamente representativos del universo total de OSC y medios en la región. En segundo lugar, la información recopilada se basa en gran medida en percepciones y autoevaluaciones de las organizaciones participantes, lo que puede introducir sesgos asociados a contextos de alta presión, riesgo o autocensura. Asimismo, las condiciones de seguridad y cierre del espacio cívico en algunos países limitaron el acceso a ciertos actores y la posibilidad de profundizar en determinados temas sensibles.

Finalmente, la construcción de escenarios y el trabajo con grupos focales deben entenderse como herramientas analíticas y estratégicas, y no como ejercicios predictivos. Los escenarios reflejan visiones situadas del futuro inmediato en un contexto altamente volátil, por lo que su vigencia está sujeta a cambios rápidos en los entornos políticos, sociales y económicos de la región. A pesar de estas limitaciones, la metodología ofrece un marco consistente y flexible para comprender dinámicas complejas, identificar márgenes de acción y orientar estrategias de sostenibilidad y resiliencia en contextos de crisis y transición.



**4**

**Diagnóstico  
por país**

# NICARAGUA

**E**ste capítulo presenta el diagnóstico por país, a partir de la integración de los hallazgos cualitativos provenientes de las entrevistas y los resultados cuantitativos de la encuesta, incluyendo el Índice RIOCA. El análisis desarrolla, para cada contexto nacional, las principales percepciones de las personas entrevistadas sobre la sostenibilidad, resiliencia y capacidad de adaptación de sus propias organizaciones y medios, entendidas como lecturas situadas del momento político, social y organizacional que atraviesan. En este sentido, el capítulo constituye una sistematización analítica de percepciones informadas, complementada y contrastada con los resultados del índice, más que una evaluación externa de desempeño organizacional.

Los países se presentan en un orden que va desde aquellos que muestran condiciones más desfavorables para la sostenibilidad del ecosistema de OSC y medios, hasta aquellos con márgenes relativamente mayores de acción y adaptación. Para cada país se analizan las **tendencias predominantes**, así como las **diferencias relevantes**, en las variables de entorno político y social, capacidad organizacional, viabilidad financiera, incidencia política y social, sostén de alianzas, y efectos de la regionalización y las diásporas. Este abordaje permite identificar tanto restricciones estructurales como capacidades diferenciadas según contexto nacional.

El diagnóstico de cada país se cierra con la presentación de los escenarios construidos, elaborados a partir de estas percepciones y de los factores críticos identificados. Los escenarios no se plantean como predicciones, sino como dispositivos analíticos que permiten ordenar la incertidumbre, explorar posibles trayectorias futuras y servir como disparadores para la identificación de estrategias organizacionales y colectivas, que se desarrollan en los capítulos posteriores del informe.

## 4.1 Nicaragua

Se entrevistaron en profundidad a liderazgos de organizaciones de la sociedad civil y medios independientes enfocados en Nicaragua, que actualmente operan bajo esquemas descentralizados en contextos de alta restricción. Las entrevistas permiten reconstruir una lectura situada marcada por el cierre del espacio cívico, la criminalización de la sociedad civil y la desarticulación de estructuras organizativas tradicionales, así como por las estrategias de adaptación que han emergido frente a este escenario.

### Entorno político y social

Ninguna de las organizaciones entrevistadas mantiene actualmente algún tipo de vínculo con el gobierno de Daniel Ortega y Rosario Murillo, y todas describen el entorno como de **hostilidad extrema y persecución sistemática**. La totalidad de las entrevistadas ha recibido amenazas o ha sido objeto de ataques directos y se encuentra en condición de exilio. Entre los principales motivos de persecución se identifican los intentos del régimen por neutralizar su participación en la movilización social desde el estallido social de 2018, desactivar posibles perfiles con proyección electoral y silenciar la difusión de información e investigaciones consideradas críticas. Varias de las personas entrevistadas se encontraban visiblemente afectadas por el asesinato reciente de un exiliado nicaragüense en Costa Rica<sup>61</sup>, hecho que reforzó la percepción de una **amenaza creciente de represión transnacional**, incluso entre nicaragüenses que están en otros países.

Con respecto a la percepción de oportunidades o riesgos asociados al proceso electoral previsto para 2027,

ninguna de las personas entrevistadas identifica posibilidades reales de cambio a través de dicho mecanismo. Algunas señalaron que los **únicos escenarios de transformación del régimen** estarían asociados a conflictos internos dentro del partido oficialista o a factores vinculados con la salud de Ortega y de Murillo, más que a procesos electorales formales. En este contexto, solo cuatro personas consideraron que sus organizaciones podrían desempeñar algún rol de cara al próximo proceso, enfocado principalmente en el trabajo con la población general: promoción del pensamiento crítico, sostenimiento de redes, documentación y denuncia de irregularidades electorales y violaciones de derechos humanos. En cuanto a la oposición política, solamente una persona entrevistada considera relevante mantener algún tipo de vínculo desde las OSC; el resto no identifica un rol organizacional claro en relación con el proceso electoral.

La mayoría coincide en que **el principal factor que condicionará su trabajo en el futuro inmediato es el financiero**, seguido, para más de la mitad, por el previsible agravamiento del autoritarismo del régimen. Solo una persona planteó como preocupación central la necesidad de reinención estratégica de su organización, y un número reducido señaló el desencanto y la frustración de la población como un desafío creciente. Aun así, aunque no existen mecanismos objetivos para medirlo con precisión, casi la totalidad de las personas entrevistadas considera que la población general, o al menos sectores significativos de ella, respalda el trabajo que realizan sus organizaciones o iniciativas similares, lo que constituye una fuente importante de legitimidad y sentido de continuidad en contextos sumamente adversos.

## Capacidad organizacional

Una proporción significativa de las organizaciones entrevistadas cuenta con equipos de tamaño medio y niveles de operación que permiten sostener su trabajo en el corto y mediano plazo. En este marco, **predomina una percepción relativamente alta de continuidad organizacional en los próximos tres años**, lo que sugiere niveles importantes de resiliencia institucional, incluso en condiciones adversas. Asimismo, muchas organizaciones han

## Al mismo tiempo, el impacto emocional del contexto político, la represión y el exilio aparece como un factor transversal que afecta de manera significativa a los equipos, incidiendo en su bienestar y en su sostenibilidad operativa

comenzado, de manera formal o incipiente, a considerar **procesos de relevo de liderazgos**, aunque estos avances se desarrollan bajo fuertes restricciones estructurales.

Al mismo tiempo, el **impacto emocional del contexto político, la represión y el exilio** aparece como un factor transversal que afecta de manera significativa a los equipos, incidiendo en su bienestar y en su sostenibilidad operativa. Entre las principales fortalezas destacan **el compromiso, la cohesión interna, la experiencia acumulada y la legitimidad** de las organizaciones y sus liderazgos. En contraste, persisten debilidades estructurales como limitaciones financieras, riesgos de seguridad y sobrecarga de trabajo. El relevo generacional enfrenta obstáculos adicionales vinculados al riesgo, la escasez de recursos y las condiciones de exilio, lo que evidencia las dificultades para sostener y renovar capacidades en un contexto de autoritarismo prolongado.

<sup>61</sup> El asesinato de Roberto Samcam, exmilitar nicaragüense y crítico del régimen de Daniel Ortega, perpetrado el 19 de junio de 2025 en San José, Costa Rica, evidenció la persistencia de riesgos transnacionales para personas exiliadas y disidentes políticos, así como la extensión de prácticas de intimidación y violencia más allá de las fronteras nacionales, incluso en países considerados de acogida.

## Viabilidad financiera

En términos generales, solo unas pocas de las organizaciones entrevistadas dependen de una única fuente de financiamiento. **La mayoría opera con una cartera de entre tres y cinco financiadores.** Sin embargo, aun con esta diversidad relativa, se observa una alta dependencia de la filantropía y la cooperación internacional: dentro de estas fuentes, muy pocas organizaciones cuentan con ingresos propios o con mecanismos autónomos de generación de recursos que, cuando existen, tienen una proporción marginal del presupuesto.

La investigación identificó una **contracción significativa del financiamiento externo en los últimos tres años.** En profundidad se señaló la salida o reducción del financiamiento de USAID como consecuencia de decisiones de la administración de Donald Trump. En otros casos se mencionaron recortes o cierres vinculados a otras instituciones de Estados Unidos. Además, se reportaron reducciones asociadas a la Unión Europea y organizaciones internacionales.

En respuesta a este contexto, la mayoría de las organizaciones y medios entrevistados y encuestados reporta haber reflexionado sobre **la necesidad de diversificar sus fuentes de financiamiento**, aunque muy pocos han logrado implementar o probar estas estrategias de forma sostenida. Más allá de la búsqueda de nuevos donantes mediante proyectos, las tácticas mencionadas incluyen: creación de unidades de servicios para recaudar fondos, esquemas de crowdfunding (incluyendo experiencias dirigidas a públicos en Estados Unidos y a la diáspora nicaragüense), modelos de financiamiento tipo “ancla multiactor” para cofinanciamiento con beneficiarios o aliados, exploración de vínculos con empresas privadas y programas de responsabilidad social empresarial, acercamiento a la sociedad civil costarricense para acceder a licitaciones gubernamentales, prestación de consultorías técnicas (por ejemplo en gestión de proyectos), venta de mercadería, producción audiovisual para el sector privado, articulación con redes indígenas del norte global con acceso a otros donantes, ampliación temática (por ejemplo, de derechos indígenas y afro hacia derechos ambientales), cobros por membresía o donaciones de audiencia sin excluir acceso a contenidos, y mecanismos de monetización digital (canal de YouTube y sitio web).

Las **áreas más afectadas por los recortes** incluyen investigación, comunicación, gestión operativa de proyectos, movilidad y viajes, sostenimiento de oficinas, contratación de programadores y reducción de honorarios. En algunos casos esto ha implicado también recortes de equipo; en otros, un deterioro acumulativo de las condiciones laborales y una creciente presión sobre equipos pequeños para

## La investigación identificó una contracción significativa del financiamiento externo en los últimos tres años. En las entrevistas en profundidad se señaló la salida o reducción del financiamiento de USAID como consecuencia de decisiones de la administración de Donald Trump

sostener el funcionamiento básico. Más allá de los impactos operativos, la reducción de fondos aparece asociada a efectos emocionales relevantes: **sensación de desprotección, aumento del estrés organizacional y dificultades para proyectarse a mediano plazo.** Adicionalmente, se reporta un debilitamiento de la conexión con comunidades locales, una reducción de la visibilidad pública de algunas organizaciones y mayores barreras para incorporar nuevos perfiles. En conjunto, estos hallazgos evidencian que la sostenibilidad financiera se configura como un factor crítico transversal, con efectos directos en la capacidad de acción, cuidado y permanencia del ecosistema de OSC y medios en contextos de cierre del espacio cívico.

### Incidencia política y social

Casi la totalidad de las organizaciones y medios entrevistados y encuestados coincidieron en que **avanzar en sus objetivos sociales y políticos aumentaba los riesgos contra sí mismos.** La mayoría redujo la exposición pública de sus liderazgos debido a estas amenazas.

## Objetivos y medición de incidencia política y social de OSC y medios de Nicaragua

Objetivo político	Cómo miden si lo están logrando
Fortalecimiento de la democracia.	Área de monitoreo y evaluación. Ejemplos: grupos focales con las beneficiarias, retroalimentaciones entre equipos formales.
Visibilizar las violaciones de derechos humanos y acompañar a las víctimas de represión.	Las respuestas y la confianza de los familiares y las víctimas.
Visibilizar las violaciones de derechos humanos y reducir las brechas culturales entre el Caribe y el resto de Nicaragua.	Monitoreo de medios y apropiación de las narrativas por un público más amplio.
Aportar a la justicia social.	Indicadores por proyecto y dentro del plan estratégico. Ejemplo: porcentaje de personas migrantes que consiguen sostenibilidad económica después del curso.
Conservar los bienes naturales de Nicaragua.	Monitoreo de medios para medir su presencia en la generación de opinión pública. Posicionamiento con la población en los territorios. Respuesta del gobierno y de los mecanismos internacionales.
Cambio social a través de comunicación y movimientos sociales.	Respuesta del gobierno a las demandas de las campañas de comunicación en alianza con otras organizaciones.
Ciudadanía plena de las mujeres.	Presencia en articulaciones sociales y políticas.
Construir memoria feminista desde el exilio y nuevas narrativas migrantes.	Indicadores de redes sociales, encuestas con audiencia y grupos focales. Participación en talleres y encuentros que ofrecen.
Periodismo que contribuya al fortalecimiento en un Estado de derecho.	Métricas de redes sociales. Posicionamiento en otros medios nacionales o internacionales como fuente. Respuesta del gobierno.
Vencer la censura.	Posicionamiento como medio referente.

CUADRO 4. Ejemplos de objetivos de incidencia política y social de OSC y medios, así como la manera en que miden y evalúan su impacto.

### Sostenimiento de alianzas

Las organizaciones entrevistadas reconocen un nivel significativo de **interdependencia dentro del ecosistema**: el fortalecimiento o debilitamiento de unos actores impacta directamente en las capacidades del conjunto. Sin embargo, esta lógica no se traslada plenamente al ámbito de la seguridad, que sigue percibiéndose principalmente como una responsabilidad interna más que colectiva.

Las alianzas se construyen, sobre todo, a partir de coincidencias estratégicas, confianza y afinidad de principios, así como por su contribución a la fortaleza colectiva y la legitimidad pública. En términos de necesidades, predomina **la urgencia de apoyo financiero, junto con demandas de acompañamiento técnico** en áreas como protocolos institucionales, comunicación e incidencia. Existe apertura a formas más profundas de articulación, incluyendo, en algunos casos, integraciones organizativas, siempre que contribuyan a la sostenibilidad.

Como oportunidad estratégica, se subraya **la necesidad de fortalecer la coordinación internacional frente a la regionalización del autoritarismo**. También emergen como prioridades ampliar espacios de articulación, reducir la competencia, diversificar el acceso a recursos y fortalecer la comunicación y la acción colectiva.

### Efectos de la regionalización y las diásporas

El exilio emerge como una **condición extendida en el ecosistema** y un factor crítico para la sostenibilidad organizacional. Ha impactado la continuidad operativa, la estabilidad de los equipos y la capacidad de planificación, obligando a las organizaciones a reorganizar funciones, redistribuir responsabilidades y adaptar sus estrategias. Como respuesta, muchas han **ampliado su enfoque hacia una escala regional**, acompañando a poblaciones desplazadas y reconfigurando redes en un contexto cada vez más transnacional.

Si bien algunos países se perciben como entornos relativamente más viables para la reorganización operativa, estos implican mayores costos y nuevas barreras institucionales, lo que tensiona la sostenibilidad financiera. En paralelo, la regionalización del autoritarismo y el desplazamiento forzado han consolidado un escenario donde **operar implica movilidad, dispersión y mayor precariedad**. No obstante, también emergen oportunidades: fortalecimiento de redes transnacionales, acceso a nuevos apoyos y mayor capacidad de incidencia desde la diáspora, así como una ampliación de las conexiones regionales y de los circuitos de información, denuncia y solidaridad.

# EL SALVADOR

## 4.2 El Salvador

Se realizaron entrevistas a liderazgos de organizaciones y medios independientes, incluyendo actores en el país y en el exilio, complementadas con la aplicación de la encuesta del Índice RIOCA a un grupo más amplio de organizaciones.

### Entorno político y social

Todas las organizaciones entrevistadas coincidieron en señalar el cambio drástico que el contexto político de El Salvador ha experimentado en los últimos años, y el aumento de la represión contra personas defensoras de derechos humanos y periodistas a partir de mayo de 2025, que incluye **la aprobación de la Ley de Agentes Extranjeros**. Ninguna recibe fondos gubernamentales o desarrolla proyectos en alianza con instituciones del Ejecutivo.

Todas denuncian una **hostilidad extrema o casi extrema por parte del gobierno** actual hacia ellas, con alto riesgo legal para la existencia de la organización debido a la absoluta falta de garantías procesales. Todas reciben amenazas, aunque ninguna enfrenta aún procesos judiciales.

Una organización comunitaria sí dice saber de investigaciones arbitrarias abiertas contra sus líderes y sus familias, y otras tres experimentan inseguridad jurídica por la negativa del Ejecutivo a responder a su solicitud de exención de los impuestos de la Ley de Agentes Extranjeros, en lo que se considera un uso coercitivo de la discrecionalidad sobre a quién considerar o no agente extranjero, a quién imponer el registro y las inspecciones obligatorias, y a quién limitar el financiamiento internacional.

Las personas entrevistadas coinciden en señalar que en la próxima elección —prevista para marzo de 2027— no habrá una oposición creíble ni reglas del juego claras y **el régimen actual se consolidará** mediante una suerte de referéndum sobre el mandato del presidente, en un ambiente de mayor represión en el que temen que se pase de la intimidación a la violencia física. Se ve poco probable que la sociedad civil, que en 2024 ya fue parte de un intento fallido por lograr una candidatura unitaria de oposición, participe de nuevo en un esfuerzo similar.

Aseveran que la cultura personalista del presidente ha hecho desaparecer los liderazgos territoriales, lo que le ha

restado poder electoral, y se atribuye a ello el adelanto de elecciones. Se cree, en todo caso, que **el gobierno recurrirá a más represión** a medida que los efectos de sus políticas golpeen cada vez más a los sectores populares.

En este contexto, la mayoría de organizaciones cree que la propaganda del gobierno ha logrado romper el vínculo entre la mayoría de la población y las organizaciones y medios independientes, y hacer que se las vea como un enemigo.

### Capacidad organizacional

Las organizaciones presentan trayectorias consolidadas y equipos de tamaño medio, con distintos esquemas de gobernanza que combinan permanencia y rotación de liderazgos. En general, cuentan con **mecanismos básicos de gestión institucional**, como protocolos de seguridad, políticas internas y prácticas de rendición de cuentas, que les permiten sostener su operación en contextos adversos.

Casi todas las organizaciones cuentan con protocolos de seguridad, algún tipo de política de género y sistemas de rendición de cuentas, que en tres de los casos incluyen actividades asamblearias.

La mayoría destaca entre sus fortalezas la capacidad de adaptación en contextos de crisis y el compromiso de su equipo humano. Todas destacan también su alto grado de credibilidad que, en algunos casos, es fruto de décadas de trabajo visible y de un protagonismo prolongado en luchas sociales y por los derechos humanos. Esto ha resultado esencial para resistir las campañas de desprestigio. Una de las organizaciones destaca entre sus fortalezas el haber tenido desde su nacimiento “un equipo multisituado” geográficamente, lo que ha facilitado la adaptación al nuevo contexto de exilios.

Entre las debilidades identificadas se repite, incluso en las organizaciones con mayor proyección pública y alcance internacional, **el desafío comunicativo que presenta el contexto actual del país**. También se repite la necesidad de mejorar las estrategias de largo plazo y dejar de ser, en palabras de un entrevistado, “unos bomberos eficientes”.

Dos organizaciones apuntan a sus juntas directivas como un espacio de inesperada vulnerabilidad, debido al efecto que la intimidación gubernamental ha tenido en sus integrantes. Varias organizaciones entrevistadas hacen autocrítica y sugieren **la necesidad de una autoevaluación profunda para adaptarse** al nuevo contexto. Una de ellas menciona su falta de trabajo territorial como una debilidad en este momento político. Otra señala como objetivo a corto plazo una revisión de sus procesos internos para, en sus palabras, “matar la cultura de la ONG” y orientarse a dinámicas en las que el equipo y la organización en su conjunto se concentren en **medir su impacto social**

**La mayoría destaca entre sus fortalezas la capacidad de adaptación en contextos de crisis y el compromiso de su equipo humano. Todas destacan también su alto grado de credibilidad, que en algunos casos es fruto de décadas de trabajo visible y de un protagonismo prolongado en luchas sociales y por los derechos humanos**

por encima del resultado de los procesos, que son afectados por los contextos de crisis.

Varias personas entrevistadas señalaron el reto de que las **diferencias generacionales** no se traduzcan en una debilidad organizativa. Subrayan la necesidad de transmitir aprendizajes acumulados y experiencias históricas a equipos más jóvenes, ante la percepción de que la incertidumbre y el miedo pueden afectar con mayor intensidad a quienes tienen menor trayectoria política. En este sentido, advierten el riesgo de que el contexto actual profundice estas brechas, tanto al interior de las organizaciones como en el conjunto de la sociedad.

### Viabilidad financiera

Las organizaciones presentan niveles diversos de operación y modelos de financiamiento heterogéneos. Mientras algunas dependen casi exclusivamente de recursos externos, otras han desarrollado mecanismos propios de sostenimiento, como aportes de membresías, redes comunitarias, donaciones individuales o actividades auto-generadas. Estas experiencias, aunque aún minoritarias, reflejan esfuerzos por construir mayor **autonomía financiera** en un entorno cada vez más restrictivo.

En términos generales, persiste una **alta concentración de ingresos en un número reducido de donantes**, lo que incrementa la vulnerabilidad frente a cambios en la cooperación internacional. Los recortes recientes han tenido

efectos desiguales: en algunos casos han implicado reducciones significativas de personal y operaciones, mientras que organizaciones con mayor diversificación o base social de apoyo han logrado sostener su funcionamiento con mayor estabilidad relativa.

Como respuesta, **varias organizaciones han reconfigurado sus prioridades**, reduciendo o cerrando líneas de trabajo y focalizando recursos en áreas consideradas estratégicas, como protección, monitoreo o acompañamiento en contextos de mayor riesgo. En el caso de los medios, esto también ha implicado ajustes en sus dinámicas de producción y relación con audiencias, en función de sus capacidades actuales.

Paralelamente, se observa una creciente exploración de estrategias de diversificación, incluyendo servicios, productos, iniciativas económicas propias y nuevas formas de vinculación con audiencias y comunidades. No obstante, estas alternativas coexisten con altos niveles de incertidumbre sobre la sostenibilidad del modelo vigente, y con la percepción, en algunos casos, de que los esquemas tradicionales basados en subvenciones enfrentan límites estructurales.

## Incidencia política y social

La mayoría de las organizaciones entrevistadas y encuestadas coinciden en que **el cumplimiento de sus objetivos sociales y políticos incrementa para ellas el riesgo de ataques**. La mayoría reconoció haber optado por la autocensura en su trabajo de incidencia y comunicación como forma de protección, a veces por solicitud o presión de familiares. De hecho varias organizaciones de El Salvador rechazaron conceder entrevistas para este estudio por temor a represalias —aun cuando se les explicó que en el informe no aparecería su identidad— o bien por estar aplicando desde inicios de 2025 **una política interna de silencio total**.

Al mismo tiempo, como sucede desde 2018 con las organizaciones y medios nicaragüenses, **quienes están en el exilio son muy conscientes del rol diferenciado de incidencia que pueden asumir** y que, gracias a la libertad que ofrece estar en un país seguro, complementa el trabajo arriesgado de quienes permanecen en territorio salvadoreño. En palabras de un entrevistado que abandonó el país en 2025: “Nuestra denuncia pública reta al silencio y la autocensura; abrimos la puerta a que otros hablen”.

### Objetivos y medición de incidencia política y social de OSC y medios de El Salvador

Objetivo político	Cómo miden si lo están logrando
Mantener las fuerzas democráticas. Crear condiciones para que El Salvador pueda en algún momento regresar a la democracia.	Plan para crear un nuevo sistema de evaluación y monitoreo más útil.
Consolidar una narrativa regional: en toda Centroamérica la democracia está capturada por grupos criminales, aunque tengan características diferentes.	Medición del alcance de publicaciones y documentos.
Ser un obstáculo efectivo a los ataques a la libertad de expresión, y proteger a periodistas. Incidir en la sociedad para que entiendan la importancia de la defensa del periodismo.	Evaluación anual. Indicadores: sobrevivencia de la organización y número de casos en riesgo atendidos.
Incidencia en el debate sobre el financiamiento de campañas electorales. Ser fuente de información clave para prensa, sociedad civil y organismos internacionales. Generar datos e incidencia pública, para que el gobierno y el tribunal electoral se sientan forzados a moderar sus acciones y aparentar democracia.	Menciones en medios de comunicación. Aparición de informes de la organización en investigaciones periodísticas o en la conversación política e institucional.
Trabajo con gobiernos locales para crear infraestructuras que respondan a las necesidades de las mujeres de El Salvador. Formación del sector Justicia y la Policía en temas de género.	Cumplimiento de programas. Número de participantes en las actividades.

## Objetivos y medición de incidencia política y social de OSC y medios de El Salvador

Objetivo político	Cómo miden si lo están logrando
Incidencia en políticas públicas de salud.	Incapacidad de lograr o medir resultados, debido a la decisión del gobierno de cortar cualquier interlocución.
Defensa de los derechos de los trabajadores del campo y del medio ambiente en los territorios en que habitan sus afiliados.	Crecimiento de la afiliación y participación en la organización. Difusión de su mensaje en los medios de comunicación.
Defensa de víctimas de violencia y abusos de poder. Promoción del Estado de derecho.	Indicadores de cada proyecto. Necesidad de mejorar el aspecto cualitativo de los indicadores del plan operativo anual.

**CUADRO 5.** Ejemplos de objetivos de incidencia política y social de OSC y medios, así como la manera en que miden y evalúan su impacto.

## Sostenimiento de alianzas

Las organizaciones expresan, en general, una disposición positiva hacia la articulación y mantienen múltiples vínculos de colaboración. Sin embargo, esta apertura coexiste con una **valoración más ambivalente sobre el papel estratégico de las alianzas**, que no siempre se perciben como determinantes para el logro de objetivos organizacionales. En la práctica, esto refleja un ecosistema donde la colaboración es frecuente, pero no necesariamente estructurante.

Asimismo, **predomina una lógica de autonomía operativa**: la mayoría de las organizaciones no se perciben como dependientes de otras ni consideran que su seguridad esté directamente vinculada al comportamiento del conjunto. En algunos casos, esto se traduce en decisiones de priorizar el trabajo directo con comunidades o poblaciones específicas por encima de procesos de articulación más amplios.

A pesar de ello, **existe apertura a formas más profundas de colaboración** —incluyendo alianzas sostenidas o esquemas más integrados—, aunque estas posibilidades enfrentan obstáculos relacionados con diferencias organizativas, enfoques y prioridades. En este contexto, también emerge la necesidad de repensar las formas de colaboración, transitando hacia acuerdos más flexibles y orientados a objetivos estratégicos de largo plazo.

En términos de necesidades, varias organizaciones subrayan que el **apoyo político internacional** resulta tan o más relevante que el financiamiento, especialmente en un entorno de alta presión. Al mismo tiempo, reconocen que la sostenibilidad material sigue siendo un factor crítico: sin

recursos, la articulación difícilmente puede sostenerse. En este sentido, se identifican oportunidades vinculadas al fortalecimiento de redes en contextos de exilio y a la exploración de modelos que promuevan mayor autonomía financiera y capacidades de acción colectiva.

## Efectos de la regionalización y las diásporas

Al menos 11 de las organizaciones de El Salvador encuestadas tienen a algún miembro de su equipo en el exilio. En total, solo esta muestra de organizaciones suma 30 personas exiliadas. Menos de la mitad de esas organizaciones son capaces de destinar fondos a cubrir las necesidades básicas de esas personas desplazadas, y la mayoría asegura que no puede garantizar ese apoyo económico por más de seis meses.

Dos de las organizaciones encuestadas nacieron como **respuesta al exilio** o a la represión gubernamental de los últimos años en El Salvador.

La mayoría afirma que no ha cambiado sus prioridades o ejes de trabajo por causa del exilio, aunque tres dicen haber reformulado su **foco geográfico**, ya sea para trabajar con más profundidad en el país donde se ha reubicado casi todo su personal, o en una expansión más amplia a escala latinoamericana. Ninguna de las organizaciones encuestadas hizo referencia a la numerosa diáspora histórica salvadoreña en Estados Unidos o en otros países, como un asunto de interés o un espacio de acogida, expansión o trabajo político.

# HONDURAS

## 4.3 Honduras

En Honduras se realizaron entrevistas en profundidad a liderazgos de organizaciones y medios independientes, abarcando distintos perfiles de incidencia institucional, trabajo territorial, trabajo con población y medios de comunicación, lo que permite una lectura diversa del ecosistema en el país.

En comparación con otros casos, la participación fue más limitada tanto en la fase cualitativa como en la cuantitativa. Esto se traduce en una base empírica más acotada, que, si bien permite identificar tendencias relevantes, sugiere la necesidad de interpretar los hallazgos con cautela.

Esta menor respuesta puede leerse también como un indicio del propio contexto en el que operan las organizaciones, caracterizado por restricciones, desconfianza o limitaciones operativas que inciden en su disposición o capacidad para participar en este tipo de ejercicios.

## Entorno político y social

La tensión electoral de 2025 confirmó el diagnóstico que las organizaciones entrevistadas hacen sobre el contexto político, aunque varias de ellas recordaron que **la polarización extrema, el uso arbitrario de las instituciones para acosar a las voces críticas, y la sombra de la violencia ligada al crimen organizado** son realidades que acompañan a Honduras desde hace al menos dos décadas. La mayoría coincidía, en el momento de las entrevistas, en que el horizonte era pesimista cualquiera que fuera el resultado de la votación: los tres partidos políticos hondureños que se disputan el poder tienen la misma tradición de corrupción, complicidad con el narcotráfico y tolerancia a la impunidad, por lo que la victoria —cuestionada— del Partido Nacional no supondría una esperanza para las OSC.

Por el contrario, organizaciones medioambientalistas

y de defensa de los derechos LGBTI dicen haber logrado algunos avances durante el gobierno de Libre y temen que el regreso del partido de Juan Orlando Hernández, recién indultado en Estados Unidos de su condena por narcotráfico y lavado de dinero, suponga un retroceso.

Las organizaciones reportan haber enfrentado distintos tipos de hostigamiento y presión en los últimos años, en un contexto de inseguridad jurídica y baja previsibilidad institucional. Aunque el nivel de riesgo no alcanza el de otros países de la región, la percepción dominante es clara: **el entorno puede deteriorarse rápidamente**. Nadie se siente completamente seguro. Algunas organizaciones han optado por reducir exposición o ajustar su forma de operar. El margen de acción existe, pero es frágil.

Las **presiones son múltiples y persistentes**: restricciones indirectas, amenazas, vulnerabilidades digitales y el riesgo latente de que herramientas legales se utilicen para limitar el trabajo cívico. El temor no es solo lo que ocurre hoy, sino lo que puede venir. Varias voces advierten un posible tránsito de la estigmatización al uso sistemático de la justicia como mecanismo de control. Honduras aparece, en palabras de una persona entrevistada, en un “momento de espera”. Un equilibrio inestable.

A esto se suma una percepción de **mayor fragilidad estructural y de pérdida de referentes externos de protección**. El respaldo internacional, que durante años funcionó como contención, ya no ofrece las mismas garantías. El mensaje es contundente: las reglas del juego cambiaron. Las organizaciones lo saben. Y saben que tendrán que reinventarse.

En contraste, emergen señales que abren pequeñas grietas en el contexto: **mayor interés ciudadano, audiencias más activas, una valoración creciente del periodismo independiente** en momentos de crisis. No es un apoyo consolidado, pero existe. Es silencioso, irregular, a veces invisible. Pero está ahí. Y puede convertirse en un punto de apoyo.

## Capacidad organizacional

Las organizaciones muestran **trayectorias consolidadas y equipos relativamente amplios**, con estructuras formales de planificación y protocolos internos en funcionamiento. Existe una percepción extendida de continuidad en el corto plazo, incluso en contextos adversos. Sin embargo, esta estabilidad convive con un rasgo transversal: **alta rotación de personal**. La sostenibilidad no está en duda inmediata, pero sí bajo presión constante.

Entre las principales fortalezas destacan **la resiliencia organizacional**, la transparencia y, en muchos casos, el **vínculo sostenido con comunidades**. También pesa el compromiso de los equipos, especialmente en los niveles de liderazgo. Pero esta fortaleza tiene límites: persisten

**Las organizaciones reportan haber enfrentado distintos tipos de hostigamiento y presión en los últimos años, en un contexto de inseguridad jurídica y baja previsibilidad institucional. Aunque el nivel de riesgo no alcanza el de otros países de la región, la percepción dominante es clara: el entorno puede deteriorarse rápidamente**

brechas en la formación de nuevos liderazgos y en la capacidad de sostener estructuras en el tiempo. El músculo existe, pero no siempre se renueva.

Las debilidades son claras y repetidas. **La comunicación aparece como un punto crítico** en un entorno dominado por la desinformación y la disputa por la opinión pública. Algunas organizaciones reconocen dificultades para conectar con la ciudadanía, e incluso una pérdida de legitimidad percibida. A esto se suma una fragilidad tecnológica extendida, que limita tanto la operación como la seguridad en contextos de creciente digitalización del riesgo.

En algunos casos, la experiencia reciente ha obligado a anticiparse a escenarios extremos: ataques digitales, bloqueos financieros o interrupciones operativas. Esto ha impulsado medidas de prevención y adaptación, desde el fortalecimiento de la **seguridad digital** hasta la exploración de mecanismos alternativos de resguardo financiero. La señal es clara: la gestión organizacional ya no es solo técnica. Es, cada vez más, una cuestión de supervivencia.

## Viabilidad financiera

Las organizaciones muestran, en términos comparados, una base financiera relativamente más sólida. La mayoría cuenta con reservas que les permitirían sostener operaciones en el corto plazo, lo que ofrece cierto margen de maniobra frente a la incertidumbre. Sin embargo, esta estabilidad es desigual y convive con casos de alta fragilidad. La sostenibilidad existe, pero no es homogénea ni garantizada.

A diferencia de otros contextos, se observa un **mayor avance en estrategias de diversificación**: múltiples fuentes de financiamiento, menor concentración en un solo donante y, en varios casos, generación de ingresos propios. Estas prácticas han fortalecido la resiliencia financiera de algunas organizaciones y reducido su dependencia externa. Aun así, una parte importante del ecosistema sigue anclada en la filantropía internacional como principal soporte.

El impacto de los recortes ha sido dispar. Algunas organizaciones han logrado sostener o incluso ampliar sus operaciones, mientras que otras han tenido que reducir equipos, cerrar líneas de trabajo o ajustar su presencia territorial. En varios casos, **los recortes han afectado funciones clave y programas estratégicos**, evidenciando que incluso estructuras relativamente sólidas pueden verse rápidamente tensionadas. La capacidad de adaptación existe, pero tiene costos.

Pese a estos esfuerzos, persiste una limitación estructural: la falta de estrategias alternativas consolidadas más

allá de la búsqueda de nuevos donantes. Surgen iniciativas (servicios, productos, formación, publicidad, incluso una revista), pero aún no logran reemplazar el peso de la cooperación. En este contexto, el mensaje es contundente: sin respaldo financiero sostenido, el margen para asumir riesgos se reduce drásticamente. Y sin capacidad de riesgo, la incidencia se debilita.

## Incidencia política y social

La mayoría de las organizaciones entrevistadas señalan que cumplir sus objetivos de incidencia aumenta el riesgo de ataques en su contra. La mitad **han limitado su exposición pública o admiten autocensurarse** para evitar represalias. Una organización medioambiental dice haber suspendido toda actividad durante el año electoral, por razones de seguridad.

### Objetivos y medición de incidencia política y social de OSC y medios de Honduras

Objetivo político	Cómo miden si lo están logrando
Dar información oportuna a jóvenes universitarios, comunidades organizadas, OSC y organizaciones del extranjero con interés e influencia en el país.	Sistema de monitoreo de impactos, basado no solo en métricas de alcance sino de presencia en la conversación pública. Evaluación de actividades de formación.
Lograr incidencia en sectores de la población rural y marginal urbana, y en sectores críticos y analíticos de la población.	Se dejan acompañar por personas expertas.
Promover el Estado de derecho, la justicia y la gobernabilidad.	Evaluación de proyectos.
Dar información independiente y de calidad.	Medición de alcance cada semana. Informe mensual de impactos.
Promoción de derechos medioambientales, participación ciudadana y justicia ambiental.	Evaluación de la ejecución de los proyectos de las organizaciones integrantes de la red.
Promover el empoderamiento juvenil, lo que incluye prevención de violencia y trabajo con familias y liderazgos comunitarios.	A través de una memoria institucional anual estructurada, que incluye actividades atadas a objetivos y data segregada.
Defender los derechos de las mujeres y la población LGBTIQ en Honduras. Cuestionar la narrativa e influencia de las iglesias en las políticas públicas.	Sistema de indicadores basado en el plan estratégico.

CUADRO 5. Ejemplos de objetivos de incidencia política y social de OSC y medios, así como la manera en que miden y evalúan su impacto.

## Sostenimiento de alianzas

Las organizaciones en Honduras muestran una **fuerte identificación con el ecosistema y una alta disposición a colaborar**, manteniendo múltiples alianzas activas y reconociéndose como parte de una comunidad amplia de actores. Esta pertenencia, sin embargo, no siempre se traduce en una comprensión plena de la interdependencia: aunque existe articulación, muchas organizaciones no perciben que su sostenibilidad operativa, su capacidad de incidencia o incluso su seguridad dependan estructuralmente de otras. Esto genera una tensión relevante: la colaboración es frecuente, pero no siempre se asume como una condición necesaria para la supervivencia en un entorno cada vez más complejo.

Aun así, en la práctica, **las alianzas cumplen un papel clave en la práctica**. Se activan para amplificar incidencia, compartir capacidades técnicas, circular información estratégica y responder de manera conjunta a situaciones de riesgo. También se identifican formas de colaboración más profundas, que incluyen proyectos compartidos, construcción de agendas comunes y mecanismos de solidaridad directa frente a amenazas específicas. Existe, además, una apertura, aunque cautelosa, hacia esquemas de articulación más integrados, incluyendo posibles fusiones o estructuras conjuntas, especialmente entre organizaciones con trayectorias o afinidades estratégicas cercanas. No obstante, estos procesos están condicionados por **preocupaciones legítimas** en torno a la pérdida de autonomía, identidad organizacional y control sobre recursos, lo que sugiere que la profundización de la articulación requerirá marcos de confianza más robustos y mecanismos claros de gobernanza compartida.

En términos de necesidades, no emerge una única prioridad, pero sí un patrón consistente: **las organizaciones demandan recursos flexibles, respaldo político y fortalecimiento de capacidades**. El financiamiento sigue siendo indispensable, pero no suficiente por sí mismo para sostener la operación en contextos de presión. El acompañamiento político incide directamente en la reducción de riesgos y en la capacidad de posicionamiento público, mientras que el fortalecimiento técnico permite mejorar la adaptación organizacional y la respuesta estratégica. En este sentido, el desafío no es únicamente sostener la operación básica, sino incrementar el nivel de sofisticación de las respuestas frente a un entorno más exigente y cambiante.

Finalmente, emerge una preocupación estratégica vinculada a la **ausencia de referentes o vocerías comunes capaces de articular al conjunto del ecosistema en torno a agendas prioritarias**. Esta fragmentación limita la capacidad de incidencia colectiva y debilita el

posicionamiento frente a actores estatales e internacionales. Al mismo tiempo, se reconoce de manera creciente la necesidad de fortalecer la articulación regional, bajo una premisa cada vez más compartida: **los desafíos que enfrentan las organizaciones trascienden las fronteras nacionales**, y, por tanto, requieren respuestas coordinadas a escala regional que permitan acumular capacidades, proteger actores y sostener agendas en el tiempo.

## Efectos de la regionalización y las diásporas

En comparación con otros contextos de la región, **el exilio no se presenta aún como una dinámica generalizada** en el caso hondureño, aunque sí emerge como una posibilidad latente y cada vez más considerada por las organizaciones. Solo una de las organizaciones entrevistadas ha tenido que exiliar o sacar temporalmente del país a seis integrantes de su personal o beneficiarios en los últimos años, mientras que otra mantiene actualmente a ocho personas bajo la protección del Sistema Nacional de Protección de Defensores de Derechos Humanos. No obstante, este mecanismo es percibido como frágil e insuficiente para garantizar condiciones sostenidas de seguridad, lo que refuerza la sensación de vulnerabilidad estructural.

Más allá de estos casos, varias organizaciones han comenzado a desarrollar **escenarios de contingencia** que contemplan la relocalización parcial o total de sus operaciones fuera del país en caso de un deterioro más agudo del contexto. Algunas ya cuentan con protocolos definidos para estos escenarios, lo que indica un nivel de anticipación estratégica frente a posibles cierres del espacio cívico. Al mismo tiempo, se observa un interés incipiente en explorar vínculos con la diáspora hondureña y en avanzar hacia formas de expansión regional de sus proyectos, tanto como estrategia de diversificación de riesgos como de ampliación de su alcance e incidencia.

Sin embargo, estos procesos aún se encuentran en una fase temprana y no configuran, por ahora, una reestructuración consolidada del ecosistema. **La regionalización aparece más como una opción estratégica en construcción** que como una práctica extendida, y la vinculación con la diáspora se percibe más como una oportunidad potencial que como un componente estructural del trabajo organizativo. Esto sugiere que, si bien existen señales claras de apertura hacia lógicas transnacionales, su desarrollo dependerá en gran medida de la evolución del contexto político, así como del acceso a recursos, redes y capacidades que permitan sostener estas transiciones en el tiempo.

# GUATEMALA

## 4.4 Guatemala

En Guatemala se realizaron entrevistas en profundidad a liderazgos de organizaciones y medios independientes, abarcando distintos perfiles (trabajo territorial, trabajo con población, incidencia institucional y medios de comunicación), lo que permite una lectura amplia del ecosistema en el país.

A esta base cualitativa se sumaron respuestas adicionales a la encuesta del Índice RIOCA, principalmente de organizaciones de incidencia y medios, lo que refuerza el análisis comparativo y la identificación de patrones en dimensiones clave.

En conjunto, la evidencia recogida ofrece una mirada consistente sobre el estado del ecosistema guatemalteco, combinando diversidad de actores con suficiente densidad analítica para identificar tendencias, tensiones y oportunidades en el contexto actual.

## Entorno político y social

Es importante señalar que, en los otros países analizados, Guatemala fue identificada de manera reiterada como **el principal referente regional en el contexto actual**, tanto por el significado político del ciclo 2023–2024 como por su potencial efecto demostrativo en Centroamérica. En las entrevistas guatemaltecas, además, la mayoría de las personas participantes enfatizó que no es posible evaluar de manera homogénea el contexto político en el horizonte metodológico de tres a cinco años, dado el quiebre que representa el inicio del gobierno de Bernardo Arévalo. Por ello, el análisis agrupa en primer lugar las respuestas orientadas al mediano y largo plazo y, en segundo lugar, aquellas centradas específicamente en el periodo restante del gobierno actual, que finaliza en enero de 2028.

Varios liderazgos, particularmente en el sector de medios, señalaron que durante el gobierno de Alejandro

Giammattei (2020–2024) el ejercicio periodístico y de investigación se encontraba sujeto a bloqueos explícitos, hostilidad institucional y restricciones sistemáticas, lo que incrementaba la vulnerabilidad de medios y periodistas. En contraste, parte de las organizaciones entrevistadas percibe que, en la coyuntura actual, los actores tradicionales que anteriormente controlaban espacios estatales se encuentran más fragmentados y debilitados, aunque persisten límites estructurales para ejercer el poder debido a la sobrerrepresentación e influencia del sector privado tradicional en la toma de decisiones públicas.

La mitad de las personas entrevistadas coincide en que **el gobierno de Arévalo muestra una mejora significativa respecto de administraciones previas**, y destaca que actualmente existe una mayor posibilidad de interlocución con instituciones del Estado, aunque este vínculo no es uniforme ni garantizado en todos los sectores institucionales. Algunas entrevistadas dijeron mantener una relación muy positiva con el gobierno, aun reconociendo que persisten barreras de acceso o coordinación con determinadas entidades estatales. Otras subrayaron, sin embargo, que en los territorios continúan los ataques, amenazas y riesgos, y que el gobierno no ha logrado garantizar protección efectiva ante redes de poder local, otras instituciones y el crimen organizado. En paralelo, algunas entrevistadas advirtieron **un riesgo creciente de desencanto o descontento social**, vinculado a expectativas insatisfechas y a las limitaciones del gobierno para realizar transformaciones tangibles.

Casi la totalidad de las personas entrevistadas coincidió en que **el próximo ciclo electoral y el posible cambio de gobierno conllevan un riesgo inminente** de retroceso y de la llegada de una administración regresiva. En este marco, aproximadamente la mitad prevé involucrarse activamente en acciones de observación electoral y veeduría social, tanto en las elecciones de segundo grado de 2026 como en las elecciones generales del ciclo siguiente; mientras la otra mitad se proyecta hacia la continuidad del trabajo en las áreas de participación política, fortalecimiento democrático y derechos humanos desde enfoques comunitarios y territoriales.

De manera transversal, la gran mayoría coincide en que el principal factor que afectará su trabajo en los próximos tres años es el financiamiento. Un tercio identifica como amenaza central **un nuevo cierre del espacio cívico**, acompañado de hostilidad, persecución o criminalización, especialmente ante un escenario electoral que derivaría en un gobierno adverso a las agendas democráticas. Finalmente, más de la mitad considera **contar con respaldo de sectores sociales relevantes** (movimientos campesinos e indígenas, juventudes rurales, vecindarios urbanos, audiencias digitales, entre otros), mientras una minoría percibe un apoyo limitado debido al desconocimiento social del trabajo de las OSC y medios o a la influencia de sectores religiosos conservadores y de derecha extrema.

**Predomina una percepción de estabilidad relativa en el corto plazo, con niveles importantes de confianza en la continuidad organizacional. No obstante, esta estabilidad es frágil: existe, pero bajo presión**

## Capacidad organizacional

El ecosistema guatemalteco se caracteriza por su diversidad: conviven organizaciones pequeñas, ágiles, con estructuras más consolidadas y capacidades institucionales relevantes. Predomina una **percepción de estabilidad relativa en el corto plazo**, con niveles importantes de confianza en la continuidad organizacional. No obstante, esta estabilidad es frágil: existe, pero bajo presión.

A nivel interno, se observan **equipos cohesionados y con baja rotación**, lo que fortalece la continuidad y la acumulación de capacidades. Al mismo tiempo, el relevo de liderazgos aparece como un desafío reconocido y, en varios casos, ya en proceso. El impacto emocional del contexto político es significativo, aunque más contenido que en otros países de la región. La presión no es extrema, pero es constante.

Entre las fortalezas destacan **la solidez administrativa, la profesionalización y la capacidad de gestión**, lo que posiciona a varias organizaciones con un nivel de institucionalidad relevante. A esto se suman equipos comprometidos, vínculos con audiencias y comunidades, y capacidades de articulación con distintos actores. Hay estructura, hay experiencia, hay legitimidad.

Sin embargo, persiste una vulnerabilidad estructural: **la dependencia del financiamiento internacional**. No es una debilidad nueva, pero sí cada vez más crítica. A ello se suman desafíos diversos (comunicacionales, estratégicos, organizativos) que no siguen un patrón único. El ecosistema es heterogéneo. Y sus riesgos también

## Viabilidad financiera

El ecosistema guatemalteco muestra avances en diversificación de ingresos, con múltiples fuentes de financiamiento y, en varios casos, generación de recursos propios. Sin embargo, esta **diversificación es aún parcial**: la sostenibilidad sigue dependiendo, en gran medida, de la cooperación internacional. Hay más opciones, pero el centro de gravedad no ha cambiado.

En los últimos años, varias organizaciones han enfrentado **la reducción o salida de financiamiento externo**, confirmando un entorno cada vez más volátil. Estos movimientos han presionado presupuestos y obligado a ajustes internos. La señal es clara: los recursos son más inciertos, más competitivos y menos estables.

En respuesta, muchas organizaciones han activado estrategias de diversificación: servicios, productos, alianzas con sector privado, donaciones individuales y nuevas

plataformas de generación de ingresos. La innovación existe y avanza. Pero aún no compensa la dependencia estructural de fondos externos.

A pesar de estos esfuerzos, **los recortes han sido inevitables**. Han afectado equipos, capacidades técnicas y, de forma particular, áreas estratégicas como la investigación. El riesgo no es solo financiero: es de pérdida de capacidades. Sostener la operación es posible. Sostener el impacto, es cada vez más difícil.

## Incidencia política

La mayoría de las entrevistadas y encuestadas cree que avanzar en sus objetivos sociales y políticos hace que aumente el riesgo contra sí mismas. Casi un tercio reconoció que, como una forma de protegerse, ha optado por **la autocensura en su trabajo de incidencia y de comunicación**.

### Objetivos y medición de incidencia política y social de OSC y medios de Guatemala

Objetivo político	Cómo miden si lo están logrando
Mejorar la calidad de vida de las personas a través de políticas públicas basadas en evidencia.	Sistema de monitoreo y evaluación.
Transformar la economía del país en términos de toda su gobernanza.	Resultados de mesas de trabajo y posicionamiento en opinión pública.
Promoción de los derechos humanos en los idiomas nacionales.	Indicadores (incidencia, participación, formación).
Fortalecer los procesos que se están llevando a cabo a nivel territorial, enfocados en la democracia y derechos humanos, así como de la industria audiovisual en Centroamérica.	Indicadores de la relación con comunidades territoriales.
Contribuir a la articulación en acción de distintos actores del pueblo maya en los departamentos donde trabajan.	La existencia de una agenda consensuada y la movilización de los actores.
La organización barrial y política en la Ciudad de Guatemala.	Indicadores de teoría de cambio.
Promover una justicia social, una equidad y una igualdad de género y el empoderamiento de juventudes.	Indicadores por proyecto (comportamiento, inserción laboral, testimonios).
Generar condiciones de vida dignas para la población LGBTQ+.	Encuestas e indicadores por proyecto.
Promover el periodismo comunitario y feminista.	Interacción con comunidades físicas y digitales.
Animar la discusión pública y el periodismo independiente.	Respuesta de la audiencia y posicionamiento de temas en agenda.
Tener incidencia en los mecanismos de protección de las personas defensoras de derechos humanos.	Espacios con la institucionalidad en el gobierno actual.

CUADRO 7. Ejemplos de objetivos de incidencia política y social de OSC y medios, así como la manera en que miden y evalúan su impacto.

## Sostenimiento de alianzas

La mayoría de las personas entrevistadas (y de forma consistente también las encuestadas) coinciden en que los resultados de su organización dependen, en un nivel medio a alto, de lo que hagan otras organizaciones del ecosistema. Esta percepción se replica también en la dimensión de seguridad: una proporción significativa considera que su propia protección y capacidad de mitigación de riesgos se encuentra vinculada, en alguna medida, al entorno organizativo y a la actuación de otras OSC y medios. Casi la totalidad manifiesta sentirse parte de **una comunidad de organizaciones** y más de la mitad identifica que el principal motivo para construir y sostener alianzas es la coincidencia en un proyecto político-social compartido, expresado en objetivos comunes, líneas de trabajo, principios y valores.

En cuanto a necesidades prioritarias, la mayoría de entrevistadas señalaron que **el apoyo externo más urgente es de carácter financiero**, lo que reafirma el peso estructural de esta variable como principal condicionante de sostenibilidad. Ocho entrevistadas destacaron además la importancia del apoyo técnico, especialmente orientado al desarrollo de un nuevo modelo de financiamiento, fortalecimiento de capacidades de investigación y metodologías, estrategias de comunicación, liderazgo y mejora de procesos internos, recursos humanos, seguridad, enfoques antirracistas, análisis estratégico y prospectivo; fortalecimiento de equipos y capacidades, diagnósticos organizacionales, creatividad e innovación, y apoyo académico. Solo tres mencionaron como prioritario el acompañamiento o apoyo político, lo que sugiere que, si bien el contexto es altamente politizado, **las brechas más inmediatas se ubican en capacidades institucionales y sostenibilidad material**. En este marco, la mayoría de organizaciones expresó que estaría dispuesta a explorar incluso esquemas de fusión institucional si fuera necesario, para cumplir objetivos o asegurar su supervivencia.

Con respecto a las oportunidades para fortalecer el ecosistema, las entrevistadas señalaron como una prioridad **la construcción de estrategias comunes** frente al contexto nacional electoral y su articulación con dinámicas regionales. Cerca de un tercio destacó la necesidad de mejorar la comunicación interorganizacional y promover espacios de convergencia más sistemáticos y sostenidos. Algunas entrevistadas subrayaron además el valor estratégico de fortalecer alianzas para distribuir esfuerzos territoriales y temáticos, cubrir áreas cruciales del país de forma coordinada y reducir dinámicas de competencia, particularmente por fondos, promoviendo acuerdos que hagan más eficiente y sostenible el trabajo colectivo.

## Efectos de la regionalización y las diásporas políticas

Ninguna de las organizaciones de la sociedad civil y medios entrevistados con foco prioritario en Guatemala surgió como respuesta directa a procesos de exilio o desplazamiento forzado. No obstante, casi la mitad de las personas entrevistadas reportaron haber experimentado el exilio de **personal clave durante los últimos tres a cinco años**, lo que evidencia que, aunque Guatemala no se configure como un ecosistema “en exilio”, similar al de Nicaragua o al de otros contextos, sí ha enfrentado dinámicas sostenidas de expulsión y reubicación forzada de perfiles relevantes. El impacto organizacional de estos exilios fue heterogéneo: mientras para algunas instituciones tuvo un efecto limitado, para otras representó un punto crítico que afectó capacidades internas, continuidad de liderazgo, gestión institucional y sostenibilidad. Sin embargo, a diferencia de otros países, casi ninguna organización reportó haber modificado de manera significativa su objetivo institucional o su foco geográfico a causa del exilio, lo que sugiere una **mayor estabilidad territorial relativa** o, en algunos casos, una persistencia de condiciones mínimas para operar dentro del país.

Aun así, en términos prospectivos, aproximadamente la mitad de las entrevistadas señaló haber considerado la posibilidad de modificar el lugar de inscripción legal de la organización como medida preventiva o de mitigación de riesgos. Entre los países señalados como potencialmente más seguros para esta estrategia se identifican Costa Rica, México, Estados Unidos y Canadá. Al menos tres organizaciones reportaron contar ya con una inscripción alternativa en alguno de estos países, concebida como un “plan B” institucional, lo que da cuenta de una creciente adopción de estrategias de protección jurídica y continuidad operativa en escenarios inciertos, incluso en un país donde la ventana política actual se percibe relativamente más abierta que en otros contextos regionales.

Finalmente, algunas entrevistadas identificaron oportunidades asociadas a la regionalización reciente y a las diásporas políticas, especialmente en términos de **ampliación de visibilidad internacional**, mayor atención mediática externa y posibilidades de intercambio con experiencias comparadas de otros países. También se mencionó el potencial para construir **nuevas formas de solidaridad transnacional** y, en menor medida, para acceder a oportunidades financieras emergentes vinculadas a redes internacionales, alianzas académicas u otros espacios de apoyo global. En conjunto, estos hallazgos sugieren que, si bien las diásporas no han redefinido el foco territorial del ecosistema guatemalteco, sí están influyendo en su planificación institucional y en el surgimiento de estrategias de protección y articulación transnacional.

The background is a dark blue, textured surface with a network of glowing yellow nodes and lines. The nodes are of varying sizes and brightness, connected by thin, golden-yellow lines. A bright, glowing yellow light source is visible in the upper right corner, casting a warm glow over the scene.

# 5

## **Estrategias y enfoques innovadores**

**T**ras el diagnóstico, este capítulo da un paso clave: pasar del análisis a la acción. Sistematiza las estrategias que las propias organizaciones identifican, y en algunos casos ya implementan, para enfrentar la crisis democrática, el cierre del espacio cívico y el aumento de la vulnerabilidad institucional en Centroamérica. No se trata de recetas. Se trata de respuestas situadas, construidas desde la experiencia.

Las estrategias se organizan en dos niveles complementarios. Por un lado, se recogen las propuestas surgidas en los escenarios por país: lo que ya se está haciendo y lo que aún no, pero es posible. Por otro, se sistematizan prácticas en marcha con potencial de replicabilidad, ordenadas según variables clave: capacidad organizacional, viabilidad financiera, incidencia, alianzas y dinámicas transnacionales. La apuesta es clara: conectar lo local con lo transferible.

## 5.1 Estrategias ante los escenarios por país

Se desarrollaron espacios de reflexión estratégica colectiva para responder a una pregunta central: **¿cómo actuar en escenarios inciertos?** A partir de matrices de escenarios a tres años, las organizaciones identificaron estrategias para resistir en contextos adversos y para ampliar márgenes de acción en escenarios más favorables. No se buscó consenso. Se buscó claridad.

Las propuestas se organizaron entre **acciones en curso y estrategias aún no implementadas**, revelando tanto capacidades existentes como vacíos críticos. Este ejercicio permitió mapear no solo lo que se hace, sino lo que falta.

De este proceso emergen **las estrategias robustas: aquellas que funcionan incluso cuando todo cambia**. No dependen del mejor escenario. No esperan condiciones ideales. Son las que permiten sostener el trabajo, adaptarse y seguir actuando. Porque en este contexto, resistir no es suficiente. Hay que saber cómo hacerlo.

### Nicaragua

La discusión del grupo focal estuvo marcada por un tono de preocupación profunda e introspección colectiva, atravesado por la urgencia de comprender y nombrar un contexto político que continúa siendo altamente represivo y restrictivo, tanto dentro de Nicaragua como en cuanto a las dinámicas del exilio. Las personas participantes expresaron con claridad que su lectura del futuro inmediato está condicionada por la persistencia de la violencia política, el cierre del espacio cívico y la ausencia de condiciones mínimas para el ejercicio de derechos, lo cual limita el margen de acción organizacional y profundiza el desgaste acumulado.

**De este proceso emergen las estrategias robustas: aquellas que funcionan incluso cuando todo cambia. No dependen del mejor escenario. No esperan condiciones ideales. Son las que permiten sostener el trabajo, adaptarse y seguir actuando**

Durante el intercambio se observó una dificultad recurrente para sostener la discusión estrictamente dentro de los escenarios propuestos. De manera reiterada, las intervenciones regresaban a **las experiencias traumáticas del año 2018 y el periodo posterior**, así como a la precariedad laboral, emocional y material que las personas enfrentan actualmente tanto en Costa Rica como en Nicaragua. Esta tendencia reveló un ecosistema profundamente afectado por el agotamiento, la incertidumbre y la desconfianza, pero también evidenció la necesidad de seguir procesando vivencias que continúan incidiendo de forma directa en sus percepciones del presente y del futuro.

El tono general estuvo atravesado además por una **sensación de abandono y desencuentro con la cooperación internacional y la filantropía**, percibidas como insuficientes para comprender la complejidad del contexto nicaragüense, las condiciones de sostenimiento del trabajo en el exilio y los dilemas políticos del ecosistema. Esto se expresó en intervenciones cargadas de frustración y enfado contenido, especialmente al discutir la falta de estrategias coherentes para Nicaragua, la rigidez de los mecanismos de financiamiento, la priorización de indicadores alejados de la realidad y la reducción de fondos disponibles. A pesar de ello, emergieron momentos de claridad estratégica donde se identificaron fortalezas relevantes, como la experiencia acumulada en contextos adversos y la capacidad de adaptación, junto con preocupaciones sobre la atomización del sector, los riesgos de fragmentación y la necesidad urgente de reconstruir espacios de articulación y seguridad compartida.

Finalmente, aunque marcado por una vulnerabilidad evidente, el grupo focal expresó una **clara voluntad de reconstrucción colectiva**. Varias intervenciones destacaron la importancia de intensificar los diálogos, los encuentros presenciales y la reconstrucción de la confianza dentro del ecosistema de OSC y medios independientes, particularmente en un contexto transnacional de creciente represión.

### Estrategias en marcha

- Alianzas más allá de Nicaragua que ya se están construyendo.
- Mantener conexión con Nicaragua más allá de los proyectos o mecanismos que exigen los donantes.
- Sostener los movimientos sociales que aún tienen capacidad de acción dentro del país.
- Diversificación de estrategias y búsqueda de nuevas fuentes de sostenibilidad.
- Fortalecimiento continuo de la seguridad integral (mental, física, digital, etc.).
- Acercamientos para construir mayor capacidad de agencia y presencia organizativa fuera de Nicaragua.

### Estrategias posibles

- Promover mecanismos internacionales de rendición de cuentas y justicia.
- Articular fuerzas de movimientos sociales para construir un sujeto político capaz de actuar como oposición y sostener narrativas estratégicas.
- Identificar “líneas rojas” compartidas que eviten rupturas y fragmentaciones, y permitan articular fuerzas en escenarios de negociación.
- Generar propuestas colaborativas complementando focos de trabajo y experiencias.
- Establecer alianzas regionales más sólidas.

- Revisar críticamente los procesos de intervención para asegurar un impacto real: acercar los indicadores a la dinámica social y política actual.
- Garantizar condiciones necesarias para un trabajo y una vida digna.
- Mantener el cuidado en el centro del quehacer organizacional.
- Impulsar más diálogos para escucharse y conocerse mejor como ecosistema.
- Cambiar el paradigma de intervención por uno de acompañamiento: propiciar condiciones para que comunidades y poblaciones priorizadas asuman su rol político y su capacidad de representación, evitando apropiación del discurso y representación externa.
- Desarrollar diálogos colectivos sobre legitimidad y construcción de narrativas que permitan sostener la esperanza.
- Diseñar estrategias más adaptadas a los tiempos de convocatorias que exigen consorcios y alianzas.
- Invertir en espacios presenciales de encuentro con enfoque humano y reparador: profundizar el diálogo entre OSC.
- Construir una estrategia específica de apoyo a medios de comunicación.
- Cambiar la mirada reduccionista hacia los pueblos indígenas y afrodescendientes, incorporando enfoques más amplios, complejos y no instrumentalizados.

### Conclusiones de las estrategias en Nicaragua

Las estrategias actualmente en marcha se concentran principalmente en la adaptación al entorno, priorizando acciones de supervivencia institucional, protección de equipos, sostenimiento de vínculos comunitarios y continuidad operativa desde el exilio. En contraste, estrategias de carácter más ofensivo, como la consolidación de un sujeto político articulado, con capacidad de oposición y disputa de narrativa, permanecen, en su mayoría, a nivel de ideas o aspiraciones, sin condiciones suficientes para avanzar en su implementación. No obstante, es relevante destacar que en relación a otros países analizados, el ecosistema nicaragüense presenta una mayor experiencia y avance en la construcción de espacios de articulación, tanto dentro como fuera del país.

El grupo focal manifestó un deseo explícito de avanzar hacia procesos de articulación social y política, fortalecer legitimidad y repensar el rol de la sociedad civil en escenarios

**El grupo focal manifestó un deseo explícito de avanzar hacia procesos de articulación social y política, fortalecer legitimidad y repensar el rol de la sociedad civil en escenarios de transición, continuidad o recrudescimiento del régimen**

de transición, continuidad o recrudescimiento del régimen. A pesar de las tensiones, el desgaste y la precariedad, el grupo expresó una esperanza estratégica: que nuevas formas de cooperación y filantropía, alianzas regionales y retornos

paulatinos desde la diáspora puedan abrir caminos para sostener las luchas, proteger a los equipos y contribuir a una reconstrucción del espacio cívico en el largo plazo.

Entre las **estrategias robustas**, es decir, aquellas con valor transversal en distintos escenarios posibles, destacan especialmente las estrategias que han demostrado eficacia en el trabajo internacional, tanto para la incidencia en mecanismos de solidaridad y sistemas internacionales de justicia y rendición de cuentas, como para sostener vínculos locales desde el exterior; y aquellas orientadas a consolidar ideas, propuestas y narrativas comunes entre OSC y medios.

Este conjunto de aprendizajes resulta particularmente valioso como insumo transferible para otros países de la región. Finalmente, el grupo focal emitió solicitudes y recomendaciones directas dirigidas a donantes, las cuales se recogen y desarrollan en la sección final del informe.

## El Salvador

La conversación sobre El Salvador en grupo focal se restringió a organizaciones que aún operan en suelo salvadoreño, con la intención de capturar el impacto que la persecución gubernamental y el clima de autocensura tienen en

su análisis, así como de explorar estrategias viables de resistencia y actuación alternativas al exilio. La conversación tuvo lugar en San Salvador, la capital, pero se descartó un espacio público por razones de seguridad y para generar confianza.

El diálogo fluyó en un clima de exploración y escucha mutua, marcado por el **pesimismo ante los escenarios propuestos y la percepción mayoritaria de que El Salvador está instalado de hecho en una dictablanda, con alta probabilidad de un incremento progresivo de la represión** si se tiene en cuenta la evolución de la acción gubernamental en los últimos seis años. Hay que destacar que los y las participantes dedicaron la mayor parte del tiempo a discutir estrategias destinadas a recuperar impacto, con foco en la reconquista del terreno narrativo, aunque sin una hoja de ruta clara.

En contraste, pese a que es una de las variables en las que las organizaciones salvadoreñas se muestran más vulnerables, apenas hubo atención a posibles estrategias destinadas a la sostenibilidad financiera. Las organizaciones presentes evidenciaron falta de creatividad en ese ámbito y se limitaron a referir la necesidad de seguir recibiendo fondos de donantes o cooperación internacional.

### Estrategias en marcha

#### De articulación de esfuerzos o alianzas:

- Generación de espacios de discusión y articulación entre organizaciones de sociedad civil para buscar salidas conjuntas a la crisis.
- Construir una relación más cercana con jóvenes en territorio.
- Configurar espacios comunitarios de conversación offline en los que los temas políticos no sean evidentes.
- Fortalecimiento de la relación con actores extranjeros (Fondo Monetario Internacional, multilaterales, organismos de la OEA) que aún tengan incidencia en El Salvador.

#### De incidencia

- Bajar el perfil público para proteger el trabajo territorial.
- Capitalizar la creciente conciencia social sobre las deficiencias y fallos del gobierno actual, priorizando los temas en los que la ciudadanía desea sentirse escuchada.

- Dado que la centralización del poder ha debilitado a las municipalidades y las comunidades carecen de un interlocutor institucional, es fundamental conectar con sus necesidades y explorar formas de aprovechar ese vacío de poder.
- Hacer uso de las oportunidades de colaboración con algunas alcaldías y distritos —espacios institucionales abandonados por el gobierno central y por tanto carentes de apoyo técnico y operativo—, a fin de mitigar la narrativa de la oposición no constructiva y aumentar el impacto efectivo de determinados proyectos.
- Participar de forma activa en redes internacionales para combatir la desinformación promovida por el gobierno.
- Reforzar las estrategias de comunicación e incidencia para asegurar que los congresistas republicanos en Estados Unidos dispongan de información confiable y basada en evidencia para orientar sus decisiones y posturas.
- Fortalecer estrategias de incidencia que eleven para el gobierno el costo político de la represión y la negación de derechos.

### En lo narrativo:

- Revisar y adecuar el relato y los términos usados por las organizaciones de sociedad civil para seguir incidiendo en las temáticas clave, sin entrar en confrontación constante y directa con el discurso oficial (por ejemplo, promover un debate sobre prácticas de “buen gobierno”, en vez de identificarlas como estrategias “anticorrupción”).
- Partir de la premisa de que no todos los actores de la sociedad civil han de asumir la misma función en una estrategia de defensa de la democracia, y que no todos han de enfocarse en generar un impacto narrativo.

### Estrategias posibles

#### En el ámbito financiero:

- Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento.
- Alentar a las organizaciones a las que el gobierno ha concedido exención de las tasas de la Ley de Agentes Extranjeros para que canalicen fondos hacia otras organizaciones.

#### En la articulación de esfuerzos o alianzas:

- Mejorar el mapeo de actores pro democráticos y pro derechos para saber “quiénes estamos y qué hacemos”, en aras de buscar formas de articulación y potenciamiento mutuo.
- Construir alianzas con otras organizaciones de sociedad civil, no por afinidad sino por complementariedad.
- Construir alianzas con sectores empresariales moderados.
- Identificar una nueva finalidad o naturaleza para las organizaciones en exilio.
- Buscar articulación entre organizaciones o personas en exilio y organizaciones o personas de sociedad civil aún en territorio salvadoreño. Incluir en esa articulación a la diáspora en diversos países, especialmente Estados Unidos.

### De incidencia:

- Insistir en la documentación de abusos de poder y de violaciones de derechos humanos y derechos civiles.
- Identificar a sectores de la ciudadanía desmotivados que podrían sumarse a la lucha democrática, y encontrar formas de conectar con ellos y activarlos.
- Priorizar las acciones que representen un costo político real para el gobierno, por encima de aquellas que solo generan ruido pero no parecen debilitarlo.

### En lo narrativo:

- Promover una narrativa de esperanza que rompa la espiral del miedo.
- Buscar nuevas estrategias de posicionamiento de narrativas en el contexto actual de represión.
- Impulsar una nueva “estética insurgente” —a través de la música, el teatro, la poesía y otras artes— que refleje y difunda los esfuerzos de resistencia democrática y defensa de derechos, que inspire emoción y motive a la acción.
- Desarrollar desde la sociedad civil una narrativa colectiva con la que la ciudadanía pueda identificarse, ante la falta de liderazgos y referentes individuales.
- Potenciar el diálogo entre organizaciones para no dispersar esfuerzos de denuncia y construcción de narrativas.
- Explorar alianzas con creadores de contenido para alcanzar mayor incidencia e impacto.

### En construcción democrática:

- Iniciar conversaciones y diseñar estrategias en preparación para el momento en que surjan oportunidades de cambio y recuperación democrática, aunque hoy ese escenario parezca distante.

## Conclusiones de las estrategias en El Salvador

Las organizaciones salvadoreñas participantes muestran un análisis sofisticado y realista de escenarios, y plantean un abanico amplio de estrategias posibles para hacer frente al cierre acelerado del espacio cívico y a su convicción mayoritaria de que el retroceso en materia de derechos se continuará

profundizando en el país. El grupo focal partió del consenso de que El Salvador se encuentra inmerso, de facto, en una forma de autoritarismo competitivo (*una dictablanda*) con alta probabilidad de un endurecimiento progresivo de la represión, considerando las tendencias de los últimos seis años.

Aun así, se observó un evidente contraste entre los diversos tipos de organizaciones, particularmente en función de su vínculo con el territorio: las OSC más urbanas y centradas en

la incidencia institucional mostraron mayor desorientación y menor claridad estratégica frente al nuevo entorno represivo, mientras que aquellas enfocadas en el trabajo territorial (en contacto permanente con juventudes, comunidades campesinas, víctimas o colectivos hiperlocales) expresaron mayor claridad y un relativo grado de optimismo. Estas organizaciones no solo parecen tener una comprensión más profunda de los impactos diferenciados del régimen en la vida cotidiana, sino que también encuentran inspiración en las incipientes formas de organización y respuesta ciudadana que comienzan a surgir frente a la erosión de derechos. Las organizaciones urbanas son conscientes de ese contraste y, de hecho, varias de sus propuestas apuntan a reconstruir un vínculo más sostenido con el territorio como condición para recuperar impacto.

En esa línea, existe un consenso sobre **la necesidad de aprovechar el vacío relativo de poder local** generado por la centralización del gobierno y el debilitamiento de las municipalidades como intermediarios institucionales. Se plantea que esto podría abrir espacios para reconectar con necesidades ciudadanas inmediatas, reafirmar la utilidad de la sociedad civil organizada y fortalecer luchas comunitarias ya existentes. No obstante, el grupo admitió que persisten dilemas no resueltos, como la dimensión ética y los riesgos del trabajo con actores institucionales y específicamente con alcaldías gobernadas por el oficialismo, para implementar programas o acciones de mitigación social.

En el plano narrativo, donde las organizaciones perciben haber perdido terreno y capacidad de incidencia, destaca la necesidad de **construir una nueva narrativa colectiva que rompa la espiral de miedo y resignación**, incluyendo la idea de una nueva “estética insurgente” que plasme la resistencia democrática y la lucha por derechos en expresiones culturales capaces de emocionar, construir pertenencia y movilizar. En esta discusión cobró relevancia la defensa de expresiones culturales (música, teatro, graffiti, plástica) frente a la homogeneización discursiva del régimen, tomando en cuenta que algunos espacios culturales, como son los elementos de la cultura hip hop, han sido instrumentalizados o parcialmente cooptados por el gobierno de Bukele. También se identificó apertura para explorar alianzas con creadores de contenido con el propósito de ampliar el alcance social, modernizar la comunicación y disputar narrativas desde las lógicas del ecosistema digital actual.

En cuanto al sostenimiento de alianzas, se planteó como una prioridad mejorar la articulación entre organizaciones en exilio y organizaciones que están aún en territorio, entendiendo que unas y otras enfrentan amenazas diferenciadas, y que su combinación puede permitir estrategias más completas, menos vulnerables y con mayor continuidad temporal. Se mencionó que existen experiencias en ese sentido, particularmente entre medios independientes. Llama

la atención, sin embargo, que no aparecieran referencias importantes a estrategias regionales ni a la regionalización del trabajo del ecosistema salvadoreño, pese a la irradiación política de Bukele en el istmo y a que buena parte del exilio se ha concentrado en Guatemala. Tampoco se formularon estrategias que involucren de forma más decidida a la diáspora, aun cuando su peso económico, simbólico y político son crecientes.

Más allá de las acciones diferenciadas según escenarios, el grupo focal permitió identificar un conjunto de líneas de trabajo que conservan su relevancia bajo cualquier trayectoria posible del contexto salvadoreño y pueden considerarse **estrategias robustas**. Entre ellas destacan: (i) el fortalecimiento sostenido del vínculo territorial, en particular con juventudes y colectivos hiperlocales, como condición para recuperar legitimidad social, capacidad de incidencia y lectura fina de necesidades ciudadanas; (ii) la inversión en estrategias narrativas capaces de disputar sentido sin exponerse a una confrontación directa y permanente, incluyendo una narrativa de esperanza y una estética insurgente; (iii) la documentación rigurosa de abusos y violaciones de derechos como insumo irrenunciable para cualquier incidencia efectiva; y (iv) la articulación más estructurada entre actores en exilio y actores aún en territorio, para complementar capacidades, distribuir riesgos y sostener una acción democrática de largo plazo en un contexto de autocensura y criminalización.

## Honduras

Honduras volvió a mostrar el punto más frágil del ecosistema: baja participación y dificultad para sostener espacios colectivos. No es un dato aislado. Es un síntoma. Refleja fragmentación, desconfianza y límites reales para la articulación.

El encuentro evidenció tensiones profundas. Diferencias políticas, sospechas y desconfianzas cruzadas marcaron el diálogo. Hubo ausencias, autocensura y cautela. No todo se dijo. No todo se pudo decir. El espacio estuvo atravesado por una lógica de vigilancia más que de apertura. Y eso tiene consecuencias, ya que limita la deliberación y debilita la construcción colectiva.

La conversación avanzó con dificultad. Hubo silencios, dudas y cansancio. Traducir el diagnóstico en estrategia no fue sencillo. La frustración es evidente y también el desgaste. **El ecosistema no solo enfrenta presiones externas. También arrastra fracturas internas.**

Y, aun así, nadie se retira. Persiste el compromiso. Pero con una advertencia clara: sostener el trabajo es posible, imaginar salidas colectivas, es cada vez más difícil. Sin confianza, no hay estrategia. Sin estrategia, la resistencia se agota.

## Estrategias en marcha

- Mantener las actuales líneas de trabajo (“seguir haciendo lo que se está haciendo”).
- Continuar impulsando la construcción de una ciudadanía crítica.
- Dar mayor protagonismo a la ciudadanía y fortalecer el diálogo entre esta y la sociedad civil, para reforzar la legitimidad y la representación.

## Estrategias posibles

### En articulación y fortalecimiento ecosistémico

- Afianzar la articulación: organizar encuentros entre organizaciones, acortar distancias y diseñar mecanismos de respuesta conjunta ante los ataques y desafíos.
- Realizar periódicamente ejercicios de análisis de escenarios, construyendo rutas de trabajo que reduzcan la desconfianza en vez de profundizarla.
- Exigir y practicar estándares más altos de transparencia dentro de la propia sociedad civil, como un medio para reconstruir la confianza ciudadana y facilitar el diálogo.

### En protección y respuesta ante riesgos

- Preparar mecanismos de respuesta temprana y reubicación de personas defensoras, ante el riesgo de un cierre de espacios o un aumento de la persecución.
- Desarrollar estrategias (formación, acompañamiento e implementación) para combatir la autocensura en medios y organizaciones.

### En incidencia pública y producción de conocimiento

- Aumentar los recursos destinados a las labores de incidencia en la opinión pública y a la investigación que la respalda.
- Identificar y prevenir la instrumentalización partidaria de organizaciones de sociedad civil.

## En medios y disputa narrativa

- Reafirmar el compromiso periodístico con la verdad: reducir la especulación y dejar de difundir análisis no independientes.
- Evitar replicar la narrativa del “hombre fuerte” como un horizonte deseable, y contribuir a que las narrativas prodemocráticas encuentren eco.
- No tratar al sector privado como una rama más de la sociedad civil organizada.
- Implementar un fact-checking (verificación de contenidos) del trabajo que realizan medios corporativos y exponer sus vínculos empresariales y políticos.

## En territorio y movimientos sociales

- Replicar a escala nacional la experiencia comunitaria y los aprendizajes de la resistencia territorial —indígena, campesina y de los movimientos sociales—, con el propósito de fortalecer su presencia y capacidad de incidencia en la capital.
- Potenciar alianzas entre sociedad civil organizada y movimientos sociales.

## En cultura democrática y educación cívica

- Impulsar programas de formación cívica en escuelas y promover iniciativas de educación ciudadana en cultura política, derechos humanos y temas ambientales.

## En institucionalidad y justicia

- Velar porque la justicia hondureña actúe contra personas extraditadas que han sido juzgadas en Estados Unidos.
- Evitar la deslegitimación generalizada de instituciones; promover una cultura crítica que identifique responsabilidades específicas, reduzca la especulación y prevenga un mayor deterioro institucional.

## En esperanza política

- Buscar escenarios y narrativas de esperanza.

## Conclusiones de las estrategias en Honduras

La sociedad civil hondureña aparece en este estudio como el ecosistema más fracturado de la región. Aunque las OSC hondureñas no enfrentan necesariamente el mayor deterioro financiero o el avance más acelerado del autoritarismo, el sector arrastra una memoria política marcada por el golpe de Estado de 2009 y por dos décadas de violencia sistémica contra activistas, defensores y periodistas. Esa historia reciente, sumada a las tensiones actuales, permea el clima organizativo. La conversación puso de relieve un marcado énfasis en la necesidad de ejercer autocritica y de establecer estándares mínimos de independencia. También evidenció una preocupación constante por la presencia de agendas antiderechos o de vínculos político-partidarios dentro de la propia sociedad civil, un tema que, además, es utilizado por actores políticos para desacreditar a organizaciones independientes.

Existe una conciencia compartida de que **el ecosistema está atrapado en un círculo vicioso de desconfianza, falta de rigor, especulación y desgaste**; también quedó en evidencia la poca claridad sobre cómo romper esa inercia. Varias de las estrategias propuestas apuntan menos a innovaciones programáticas que a la reconstrucción de condiciones habilitantes: confianza, legitimidad, articulación mínima y reglas éticas de convivencia. En este sentido, la prioridad estratégica de corto y mediano plazo en Honduras no radica solo en resistir un entorno político adverso, sino en reconstituir el ecosistema para que pueda generar respuestas coherentes y sostenidas bajo cualquier escenario.

Al igual que en otros países, se mencionó con fuerza el tema de **las luchas territoriales y los liderazgos comunitarios como una fuente concreta de legitimidad**, claridad estratégica y sostenimiento de sentido. Aquí se observa una convergencia importante con el caso salvadoreño: la urgencia de encontrar, para la ciudadanía y las propias organizaciones, relatos y vías de esperanza que permitan romper la espiral de miedo, apatía y parálisis creativa que el sector reconoce estar atravesando. Se identifica además la necesidad de consolidar procesos sostenidos de educación cívica y cultura democrática como pilares de largo plazo, junto con un acercamiento más sistemático y articulado a los movimientos sociales.

Finalmente, el grupo focal sugiere una oportunidad específica: aprovechar el actual momento de incertidumbre política y apertura a la autocritica, para **impulsar un diálogo permanente y una articulación transversal** entre organizaciones que tienen distintos ámbitos de trabajo, pero comparten un compromiso con

el fortalecimiento democrático. Esto permitiría no solo reducir fragmentaciones internas, sino también mejorar la capacidad de respuesta colectiva ante ataques, recuperar la legitimidad social y elevar la incidencia del sector en el mediano plazo.

Además de analizar el contexto político hondureño, el grupo focal permitió identificar algunas **estrategias robustas**, entre las que destacan: (i) reconstrucción del ecosistema mediante mayor articulación, transparencia interna y mecanismos mínimos de confianza y coordinación; (ii) inversión sostenida en formación cívica y cultura democrática, incluyendo a las juventudes, como una estrategia estructural de largo plazo; (iii) fortalecimiento de vínculos con movimientos sociales y liderazgos territoriales como fuente de legitimidad y aprendizaje estratégico; (iv) recuperación del rigor y la ética comunicacional (especialmente en medios), incorporando la práctica del fact-checking y la respuesta a las narrativas autoritarias; y (v) desarrollo de mecanismos de protección temprana y acción ante riesgos para defensores/as y organizaciones, particularmente frente a escenarios en los que aumente la persecución o el cierre de espacios.

## Guatemala

En comparación con otros países, el grupo focal en Guatemala mostró mayor fluidez para sostener una discusión estratégica. La conversación avanzó con claridad, foco y capacidad de traducir escenarios en propuestas. No es menor, ya que esto sugiere un ecosistema con mejores condiciones relativas de sostenibilidad. Hay capacidad analítica, hay lectura del contexto y hay estrategia.

Sin embargo, esa claridad no se traduce automáticamente en acción. Aunque emergieron diagnósticos sólidos y propuestas consistentes, fueron limitadas las expresiones explícitas de compromiso para impulsar pasos concretos. Además, el hecho de que pocas personas se conocieran previamente revela un ecosistema amplio, pero aún débilmente articulado. Hay actores, pero falta tejido.

Durante el ejercicio, se reconoció que varias acciones clave “deberían ya estar en marcha” si se quiere incidir en el rumbo de los próximos años. Pero nadie parece estar liderándolas. **Hay conciencia estratégica, pero también dispersión de responsabilidades.** Todas las organizaciones ven el camino, pero nadie lo está conduciendo.

Este hallazgo es especialmente relevante. Guatemala no es un caso más. Hoy funciona como referente regional. Y eso eleva la exigencia: no basta con entender el momento, hace falta asumirlo. Sin conducción colectiva, la ventana de oportunidad puede cerrarse.

## Estrategias en marcha

- Iniciativas impulsadas desde las OSC y la ciudadanía no organizada, aunque con un impacto limitado en la política pública.
- Búsqueda de información de forma independiente.
- Enfoque de incidencia principalmente internacional y acciones de protección.
- Estrategias tardías y falta de movilización.
- Tendencia a pensar únicamente en escenarios positivos, sin prever posibles repercusiones adversas.
- Demasiados frentes abiertos.
- Articulación poco efectiva entre OSC urbanas y pueblos indígenas.
- Replanteamiento de estrategias con mayor énfasis en lo cultural.

## Estrategias posibles

- Fortalecer articulación entre OSC y medios.
- Impulsar una estrategia desde el gobierno para trabajar con OSC y medios.
- Construir una narrativa conjunta contra el miedo y activar acciones colectivas.

- Acercar posturas en un contexto de polarización constante.
- Abordar la tendencia hacia la visión individualista.
- Trabajar con mandos medios del gobierno como espacio de incidencia operativa.
- Articularse jurídica, política y organizativamente para el ciclo 2026/2027.
- Visibilizar internacionalmente lo que sigue sin avanzar en Guatemala.
- Articular distintos niveles y ámbitos del trabajo entre OSC y pueblos indígenas.
- Activar acciones en espacios públicos vinculadas al ciclo 2026/2027.
- Valorar aprendizajes de Nicaragua y El Salvador para establecer planes preventivos.
- Ampliar la comunicación con la comunidad internacional.
- Construir un proyecto político alternativo.
- Definir el desarrollo del trabajo en escenarios de reducción o ausencia de financiamiento.
- Abordar el tema de los liderazgos “a prueba” (renovación, protección, legitimidad).

## Conclusiones de las estrategias en Guatemala

Si bien en Guatemala se identifican algunas estrategias en marcha con carácter relativamente ofensivo, como propuestas de política pública y esfuerzos de articulación, en el balance general predomina una percepción de descoordinación, dispersión de esfuerzos e incluso frustración ante la dificultad de implementar acciones consideradas esenciales para ampliar la probabilidad de un escenario favorable.

La discusión puso en evidencia que existen diagnósticos compartidos y claridad respecto de lo que debería hacerse, pero **la mayoría de propuestas enfrenta un bloqueo práctico: falta de coordinación, ausencia de liderazgos colectivos y limitada distribución de responsabilidades.** Este elemento adquiere mayor gravedad si se retoma la idea, presente en entrevistas y en otros grupos focales, de que Guatemala se ha consolidado como un referente regional, de modo que su capacidad de anticipación y articulación genera impactos tanto simbólicos como estratégicos en el ámbito centroamericano.

Como parte de las estrategias posibles o imaginadas, el grupo dio especial relevancia a la necesidad de incidir en los dos procesos políticos clave a corto plazo: las elecciones de segundo grado de 2026 y las elecciones generales

de 2027. Las y los participantes coincidieron en que para enfrentar este ciclo se requiere de forma urgente una mayor comunicación, una articulación sostenida y una distribución de roles dentro del ecosistema, especialmente en cuanto a las tareas de veeduría social, defensa de la institucionalidad, protección de defensores/as y disputa narrativa frente a posibles escenarios regresivos.

Asimismo, emergió como una necesidad estratégica integrar a su planificación aprendizajes de otros países centroamericanos, no solo como ejercicios comparativos sino también como advertencias prospectivas, entre las que pueden mencionarse experiencias acumuladas sobre cierres abruptos del espacio cívico, represión, cooptación institucional y dinámicas de exilio.

Más allá de la variación entre escenarios, el grupo focal permitió identificar **estrategias robustas** que se ubican principalmente en el campo de la anticipación y coordinación colectiva: (i) fortalecer una articulación efectiva entre OSC y medios, con mecanismos sostenidos de comunicación y distribución de roles; (ii) construir una narrativa compartida capaz de contrarrestar el miedo y sostener una identidad democrática en disputa; (iii) diseñar una preparación jurídica, organizativa y política para el ciclo 2026/2027, incluyendo acciones preventivas en protección y veeduría; (iv) articular de forma más estratégica los distintos niveles de trabajo

entre OSC urbanas, territoriales y pueblos indígenas; y (v) sostener una relación de incidencia multinivel (trabajo con mandos medios, interlocución internacional y activación pública), como una forma de ampliar los márgenes de acción incluso en escenarios de deterioro institucional.

## 5.2 Enfoques innovadores en el mundo

En un contexto caracterizado por la progresiva reducción de la cooperación internacional, el cierre del espacio cívico y un entorno político cada vez más restrictivo, diversas OSC y medios independientes han desarrollado estrategias innovadoras de sostenibilidad, orientadas a reducir su dependencia de financiamiento tradicional, fortalecer su autonomía y proteger su viabilidad institucional.

Esta sección analiza brevemente cuatro enfoques relevantes en otras regiones del mundo, sus principales riesgos y las implicaciones para su eventual adaptación al contexto centroamericano

### Emprendimientos sociales como estrategia de sostenibilidad

Los emprendimientos sociales constituyen un enfoque mediante el cual las organizaciones generan ingresos propios a través de actividades económicas vinculadas a su misión. Por ejemplo, la organización internacional de desarrollo BRAC, fundada en Bangladesh en 1972, ha desarrollado un amplio ecosistema de negocios sociales que financia una parte sustantiva de su operación institucional. Por su parte Twaweza, una ONG que opera en Kenia, Tanzania y Uganda, ha monetizado en África Oriental su capacidad técnica mediante servicios de investigación aplicada, metodologías de monitoreo cívico y productos de análisis de datos.

Este enfoque permite transformar capacidades organizacionales acumuladas en activos económicos, contribuyendo a la estabilidad financiera y a la reducción de la dependencia de donantes internacionales.

#### Principales desafíos y riesgos

- Alta exigencia en cuanto a capacidades administrativas, financieras y de gobernanza.
- Riesgo de desplazamiento de la misión hacia actividades más rentables, pero menos alineadas con los objetivos sociales de las OSC y medios.
- Riesgos regulatorios y fiscales asociados a la realización de actividades comerciales por parte de las OSC.
- Limitaciones de escala y mercados reducidos en contextos nacionales pequeños.

### Implicaciones para Centroamérica

Este enfoque resulta viable de manera selectiva, sobre todo para organizaciones con alcance regional, capacidades técnicas consolidadas o acceso a mercados transnacionales, incluida la diáspora. En contextos autoritarios, es necesario evaluar con cautela el potencial aumento de exposición fiscal o política. Los modelos colectivos o en consorcio entre varias organizaciones pueden contribuir a reducir riesgos y costos de entrada.

### Micromecenazgo y diásporas como base de sostenibilidad

El micromecenazgo recurrente, en especial desde comunidades en la diáspora, se ha consolidado como una estrategia eficaz para sostener medios independientes en contextos de alta presión política. El periódico *Hong Kong Free Press*, por ejemplo, se financia mayoritariamente a través de pequeñas donaciones individuales, muchas de ellas provenientes del exterior, lo que reduce su vulnerabilidad frente a controles estatales internos.

Este modelo combina sostenibilidad financiera con legitimidad social, al anclar el financiamiento en comunidades directamente comprometidas con la defensa de la libertad de expresión.

#### Principales desafíos y riesgos

- Cansancio de donantes y necesidad de renovación constante de campañas.
- Dependencia de coyunturas políticas que movilizan la solidaridad transnacional.
- Riesgos de seguridad digital y protección de datos personales.
- Posible estigmatización del financiamiento como injerencia extranjera.

### Implicaciones para Centroamérica

Dada la magnitud de la diáspora centroamericana, este enfoque tiene un alto potencial de replicabilidad, especialmente para medios independientes y organizaciones de derechos humanos. Su implementación exige invertir en transparencia financiera, comunicación estratégica, protección digital y narrativas que vinculen a las comunidades en el exterior con los impactos del trabajo local.

## Estructuras jurídicas de protección institucional

Algunos medios han innovado mediante la creación de fideicomisos u otras figuras jurídicas que resguardan la propiedad institucional, impiden su venta o captura política y garantizan la independencia editorial a largo plazo. Estas estructuras actúan como mecanismos de protección frente a presiones económicas, corporativas o estatales.

### Principales desafíos y riesgos

- Costos legales elevados para su constitución y mantenimiento.
- Marcos jurídicos nacionales que pueden no reconocer o proteger adecuadamente estas figuras.
- Riesgos de rigidez institucional en caso de que las estructuras no contemplen flexibilidad operativa.
- Limitada experiencia regional en este tipo de mecanismos.

### Implicaciones para Centroamérica

Este enfoque es estratégico para medios independientes, archivos de memoria y organizaciones en contextos de alto riesgo político. En muchos casos, puede ser más viable establecer estas figuras en jurisdicciones con mayor estabilidad legal, incluso fuera de la región. Para donantes, estas estructuras representan una señal de compromiso con la sostenibilidad y la independencia a largo plazo.

## Construcción de una base comunitaria de pequeños donantes

La consolidación de una base amplia de pequeños donantes recurrentes ha permitido a diversas organizaciones fortalecer su autonomía financiera y legitimidad social. La organización feminista Fondo Semillas, en México, combina microdonaciones con recursos patrimoniales, mientras que el diario británico *The Guardian* sostiene su operación a partir de contribuciones voluntarias de su comunidad lectora.

Este enfoque reduce la dependencia de grandes donantes y distribuye el riesgo financiero entre múltiples aportantes.

### Principales desafíos y riesgos

- Requiere una inversión sostenida en comunicación, gestión comunitaria y transparencia.
- Ingresos variables en el corto plazo.
- Necesidad de capacidades administrativas para gestionar grandes volúmenes de donaciones pequeñas.

- Riesgo de concentración geográfica o demográfica de la base de donantes.

### Implicaciones para Centroamérica

Este es uno de los enfoques más replicables en la región, especialmente para organizaciones con legitimidad social, liderazgo reconocido y narrativas claras de impacto. Su éxito depende de la capacidad de construir comunidades de pertenencia y confianza, más allá de campañas puntuales de recaudación.

Este breve análisis comparado muestra que no existe un modelo único de sostenibilidad. Para Centroamérica, los enfoques con mayor potencial son aquellos basados en comunidad, diáspora y mecanismos de protección institucional, complementados —cuando existan capacidades suficientes— con emprendimientos sociales estratégicos. La sostenibilidad debe entenderse como un proceso integral que articula financiamiento, gobernanza, legitimidad social y protección política.

## 5.3 Enfoques innovadores en Centroamérica

### Enfoques innovadores en la capacidad organizacional

La solidez organizacional —entendida como la calidad de los procesos internos, la claridad de roles y la aptitud técnica del equipo— está estrechamente vinculada con la resiliencia institucional y con la capacidad de adaptación de las organizaciones en contextos de crisis. A lo largo de las entrevistas se identificaron prácticas innovadoras, orientadas a reducir vulnerabilidades asociadas a la concentración del liderazgo, el desgaste acumulado y la rotación limitada de cuadros estratégicos. Entre estas prácticas destacan los protocolos sistemáticos de renovación o rotación de liderazgos, como el modelo aplicado por una organización hondureña de defensa de derechos LGBTI, y los programas estructurados de formación de liderazgos intermedios implementados por varias organizaciones entrevistadas. Estas iniciativas resultan especialmente relevantes en un contexto donde, de manera generalizada, las organizaciones continúan dependiendo durante largos periodos (a veces por décadas) de sus liderazgos fundacionales, lo que fortalece la identidad institucional pero incrementa la vulnerabilidad frente a cambios abruptos, persecución o desgaste.

## Modelo de buenas prácticas: fortalecimiento institucional y ajuste anticipado

Un patrón emergente en el estudio muestra que la sostenibilidad organizacional no depende únicamente del liderazgo, sino de la solidez de las capas intermedias. Las organizaciones que invierten de forma sistemática en la formación de sus equipos —especialmente en mandos medios— logran mayor continuidad, capacidad de adaptación y estabilidad interna. La clave no está en sustituir liderazgos consolidados, sino en construir una base técnica y organizativa que sostenga el funcionamiento más allá de las personas. Fortalecer el “centro” de la organización es, en este contexto, una estrategia de resiliencia.

Este enfoque se vuelve aún más relevante en escenarios de crisis financiera. Una práctica identificada como efectiva es la anticipación: ajustar estructuras antes de que el impacto sea total. Los recortes, cuando son inevitables, pueden gestionarse de manera planificada y escalonada, permitiendo no solo reducir costos, sino reorganizar funciones, redefinir prioridades y fortalecer la cohesión interna. No se trata solo de recortar. Se trata de transformar.

La evidencia sugiere que las organizaciones que actúan con previsión logran amortiguar mejor los shocks y salir fortalecidas. Equipos más pequeños, pero más claros en sus roles, más cohesionados y con mayor capacidad estratégica. La diferencia no está en evitar la crisis, sino en cómo se gestiona.

En síntesis, dos principios destacan como buenas prácticas: invertir de forma sostenida en capacidades internas y anticipar los ajustes estructurales. En un entorno incierto, la resiliencia no es espontánea. Se construye.

## Enfoques innovadores en la viabilidad financiera

Las entrevistas revelan que prácticamente todas las organizaciones de sociedad civil y medios independientes han comenzado a explorar o implementar estrategias para diversificar sus fuentes de financiamiento, con el objetivo concreto de reducir su dependencia de la cooperación internacional y la filantropía. No obstante, emerge un hallazgo crítico: pese a las numerosas tácticas y líneas de acción identificadas, ninguna organización ha logrado aún una sostenibilidad financiera consolidada mediante estas alternativas. En la mayoría de los casos, se trata de esfuerzos incipientes —pilotos o planes en fase de diseño— cuyo valor radica en ampliar el repertorio de opciones, generar aprendizajes organizacionales y ensayar modelos potencialmente más autónomos en un contexto regional de contracción presupuestaria.

En este sentido, los enfoques innovadores en viabilidad

**Las organizaciones que invierten de forma sistemática en la formación de sus equipos —especialmente en mandos medios— logran mayor continuidad, capacidad de adaptación y estabilidad interna. La clave no está en sustituir liderazgos consolidados, sino en construir una base técnica y organizativa que sostenga el funcionamiento más allá de las personas**

financiera se perciben menos como “soluciones inmediatas” y más como un proceso de transición institucional: el aprendizaje de nuevas capacidades (comerciales, tecnológicas, de marketing y vinculación con audiencias), la creación de instrumentos legales y administrativos alternativos, y la instauración de una mentalidad estratégica que permita sostener el trabajo político-social en escenarios de financiamiento volátiles. A continuación, se organizan las estrategias mencionadas por las personas entrevistadas en categorías analíticas, como posibles rutas de adaptación al nuevo panorama

### Estrategias enfocadas en diversificar el quehacer

Las organizaciones señalan una tendencia creciente hacia la creación de ofertas de servicios o productos asociados a sus capacidades técnicas, con el objetivo de convertir ciertos saberes organizacionales en fuentes de ingreso.

Entre las estrategias mencionadas se incluye la creación de unidades de servicios específicos para recaudar fondos, por ejemplo mediante servicios ofrecidos a empresas en Costa Rica; el acercamiento a la sociedad civil costarricense para participar en licitaciones gubernamentales; la

prestación de consultorías técnicas, particularmente en gestión de proyectos; la producción audiovisual para el sector privado; y la administración de proyectos para terceros. En algunos casos también se mencionó ampliar iniciativas existentes, por ejemplo, expandiendo agendas de derechos indígenas y afrodescendientes hacia enfoques ambientales como vía para captar oportunidades emergentes de financiamiento y alianzas.

Asimismo, se planteó desarrollar empresas sociales en áreas como coworking o marketing digital para pymes, así como organizar festivales, foros y eventos presenciales que cumplan simultáneamente un rol político-cultural y objetivos de sostenibilidad financiera.

### **Estrategias enfocadas en aportes comunitarios**

Una segunda línea de innovación apunta a mecanismos de recaudación basados en la comunidad, audiencias y diásporas. Destacan experiencias de crowdfunding, incluyendo al menos un caso dirigido específicamente a población en Estados Unidos y a la diáspora nicaragüense. Se propuso igualmente desarrollar programas tipo “ancla multiactor”, orientados a la cofinanciación por parte de múltiples actores y beneficiarios, junto con la implementación de modelos de membresía o donaciones voluntarias de la audiencia, preservando la accesibilidad universal al contenido y servicios.

En esta categoría se incluyen donaciones individuales —con mención de campañas específicas en Estados Unidos—, membresías con un rol más activo en enfoques editoriales y de sostenimiento político, así como esquemas de suscripción. Estas estrategias se consideran particularmente prometedoras para los medios independientes, aunque requieren capacidades técnicas sostenidas en gestión de base de datos, comunicación, narrativa, marketing y continuidad operativa.

### **Estrategias enfocadas en el sector privado**

Varias organizaciones exploran vínculos con el sector privado a través de esquemas de responsabilidad social empresarial, alianzas con pequeñas empresas o firmas extranjeras, así como donaciones empresariales en especie. También se mencionan servicios orientados a empresarios, como manuales y buenas prácticas, o certificaciones empresariales en temáticas vinculadas a la misión institucional.

Estas estrategias resultan altamente dependientes del contexto nacional —en particular, del nivel de apertura política o riesgo asociado a vincularse con OSC y medios

críticos—, así como de la reputación pública de las organizaciones y de su capacidad para construir marcos éticos y narrativos claros que prevengan cooptaciones.

### **Estrategias enfocadas en mercadeo y monetización**

En esta línea se ubican estrategias como venta de mercadería (ropa y artículos diversos), monetización del canal de YouTube y del sitio web; venta de servicios tipo alojamiento, alimentación y alquiler de espacios; academias de cursos virtuales en las temáticas de la organización, recuperación de inversión mediante venta de productos previamente realizados, y venta de productos como talleres y conferencias. En algunos casos se mencionó el desarrollo de una academia de cine.

Estas estrategias reflejan un giro hacia modelos híbridos donde el componente cultural, comunicacional o educativo se vuelve también un mecanismo de sostenimiento. Sin embargo, se reconoce que su efectividad requiere una inversión inicial y capacidades de gestión comercial que muchas organizaciones aún están construyendo.

### **Estrategias enfocadas en insertarse en otros ecosistemas de fondos**

Algunas entrevistadas reportaron estrategias orientadas a ampliar el acceso a ecosistemas internacionales específicos, incluyendo contacto con organizaciones indígenas del norte global que cuentan con financiadores distintos a los tradicionales. Se mencionó asimismo la constitución de fundaciones u otras entidades sin ánimo de lucro en Estados Unidos o países europeos como mecanismo para diversificar donantes, captar recursos desde redes solidarias transnacionales y reducir barreras de acceso a ciertos fondos.

Este enfoque se ubica en un plano claramente estratégico, ya que implica no solo diversificar fuentes, sino modificar la arquitectura institucional para sostener el trabajo en escenarios de exilio y/o represión transnacional.

### **Estrategias enfocadas en instrumentos financieros**

Figuran por último las inversiones a plazo fijo como herramienta para generar intereses, lo que evidencia un giro incipiente hacia lógicas de sostenibilidad a partir de una gestión financiera patrimonial, aunque con fuertes límites asociados al tamaño de los presupuestos y a la disponibilidad de capital semilla.

## Condiciones habilitantes para la innovación financiera

Más allá de la identificación de tácticas concretas, las entrevistas revelan que la innovación financiera exige condiciones habilitantes sin las cuales las estrategias de diversificación rara vez se consolidan o escalan. En primer lugar, las organizaciones necesitan capacidades internas a menudo ausentes en el ecosistema: gestión administrativa robusta, planificación financiera multianual, herramientas de control y evaluación de costos, así como habilidades específicas de captación, mercadeo, gestión de audiencias y fidelización de donantes individuales. Varias estrategias mencionadas —como servicios, academias, suscripciones, monetización digital o empresas sociales— demandan capacidades comerciales, tecnológicas y comunicacionales que suelen estar fuera del perfil tradicional de OSC y medios, lo que implica inversión inicial, reorganización interna y, frecuentemente, la incorporación o capacitación de nuevos perfiles técnicos.

En segundo lugar, la sostenibilidad basada en innovación financiera requiere un entorno institucional y político mínimamente habilitante y, cuando este no existe, exige estrategias de mitigación. La implementación de ingresos propios o alianzas con el sector privado implica riesgos reputacionales y de cooptación que deben abordarse con marcos éticos claros, gobernanza interna fortalecida y criterios explícitos para seleccionar contrapartes. Asimismo, el tránsito hacia modelos híbridos demanda capital semilla, tolerancia al riesgo y tiempo para maduración, elementos que rara vez son compatibles con la lógica de financiamiento anual, altamente restringida y orientada a resultados inmediatos. En este sentido, la innovación financiera no puede leerse únicamente como una “diversificación de fuentes”, sino como un proceso gradual de transformación organizacional que requiere inversión deliberada, acompañamiento técnico, flexibilidad por parte de donantes y un enfoque realista sobre los tiempos de consolidación de nuevos modelos de sostenibilidad.

## Modelo de buenas prácticas: arquitecturas híbridas de sostenibilidad

Un patrón emergente en el ecosistema es la construcción de arquitecturas híbridas de financiamiento que combinan anclaje local con proyección internacional. Algunas organizaciones han desarrollado estructuras complementarias en el exterior —especialmente en países con mayor tradición filantrópica— que funcionan como plataformas de captación de recursos para sostener el trabajo en la región. Estas “estructuras espejo” permiten acceder a redes de donantes que de otro modo serían difíciles de movilizar y diversificar ingresos sin depender exclusivamente de la cooperación

**El tránsito hacia modelos híbridos demanda capital semilla, tolerancia al riesgo y tiempo para maduración, elementos que rara vez son compatibles con la lógica de financiamiento anual, altamente restringida y orientada a resultados inmediatos. En este sentido, la innovación financiera no puede leerse únicamente como una “diversificación de fuentes”, sino como un proceso gradual de transformación organizacional**

tradicional. La clave no es solo abrir otra entidad, es construir una base de confianza transnacional.

Otro componente relevante es la profesionalización de la captación de fondos. Las experiencias más sólidas muestran que invertir en sistemas de gestión de donantes, análisis de bases de datos y estrategias de fidelización puede transformar la escala y estabilidad de las contribuciones individuales. No es únicamente recaudar más. Es hacerlo mejor: con información, segmentación y seguimiento sostenido. La recaudación también es una capacidad estratégica.

En paralelo, comienza a consolidarse una tercera vía: el desarrollo de modelos de empresa social. Esto implica destinar capital inicial a iniciativas generadoras de ingresos —no necesariamente alineadas de forma directa con la misión— pero capaces de sostener la operación institucional. Servicios, consultorías o productos pueden convertirse en fuentes estables si se diseñan con lógica de mercado y objetivos claros. La sostenibilidad deja de ser solo financiamiento. Se vuelve modelo.

En conjunto, estas prácticas apuntan a una lección central: depender de una sola fuente es un riesgo estructural. Diversificar no es opcional. Es una condición de supervivencia. Y en contextos de alta incertidumbre, la innovación financiera deja de ser una ventaja. Se convierte en una necesidad.

## Enfoques innovadores en la incidencia política y social

En un contexto regional marcado por el cierre del espacio cívico, la contracción del financiamiento y la creciente disputa por las narrativas públicas, la innovación en incidencia política y social trasciende las nuevas tácticas de comunicación o formas alternativas de interlocución institucional. También radica en la capacidad de las organizaciones para revisar, traducir y ampliar estratégicamente sus objetivos, siendo coherentes con su misión transformadora mientras amplían su margen de adaptación. En esta sección se presentan hallazgos que ilustran cómo algunas OSC han ajustado su incidencia redefiniendo el alcance temático de su trabajo, priorizando vínculos territoriales y fortaleciendo su legitimidad comunitaria, sin renunciar a sus agendas de derechos.

Una vía clave de adaptación para las OSC y los medios independientes reside en cómo definen, amplían y operativizan sus objetivos políticos y sociales en agendas de trabajo viables. Así, la innovación puede implicar ajustes en marcos narrativos, prioridades temáticas y alianzas estratégicas, para mantener su incidencia incluso bajo condiciones de hostilidad o incertidumbre.

## Modelo de buenas prácticas: diversificación temática para sostener la incidencia

Una estrategia emergente en el ecosistema es la diversificación temática como mecanismo de sostenibilidad política y organizacional. Algunas organizaciones han logrado fortalecer su resiliencia al ampliar sus líneas de trabajo sin perder coherencia en su misión. No se trata de dispersarse. Se trata de traducir una agenda central en distintos ejes que permitan sostener la incidencia en contextos cambiantes.

Este enfoque parte de una lectura clara del riesgo: cuando una organización se concentra en un solo tema, su exposición aumenta. La diversificación permite reducir vulnerabilidad, adaptarse a distintos entornos y conectar con agendas que cuentan con mayor apertura o respaldo. Migración, juventudes, educación o desarrollo local pueden convertirse en puertas de entrada para sostener objetivos más amplios de justicia social y derechos.

Al mismo tiempo, esta estrategia se apoya en capacidades internas sólidas: equipos multidisciplinarios, arraigo comunitario y flexibilidad para operar en contextos diversos. La clave no es solo ampliar temas, sino hacerlo con consistencia política y capacidad de implementación. Diversificar sin perder el rumbo.

La lección es contundente: en entornos restrictivos, la incidencia no puede ser rígida. Tiene que moverse, adaptarse, encontrar nuevos canales. Mantener el objetivo, cambiar la vía.

**Una vía clave de adaptación para las OSC y los medios independientes reside en cómo definen, amplían y operativizan sus objetivos políticos y sociales en agendas de trabajo viables. Así, la innovación puede implicar ajustes en marcos narrativos, prioridades temáticas y alianzas estratégicas**

## Enfoques innovadores en el sostenimiento de alianzas

La importancia de las alianzas en la reducción de la vulnerabilidad de las organizaciones de sociedad civil y medios independientes en la región es actualmente objeto de debate. Por ejemplo, en el Índice RIOCA, Nicaragua registra la puntuación más alta en la variable “Alianzas” (7.87), pero obtiene la más baja en el Índice de Fragilidad (5.14), lo que sugiere que la articulación por sí sola no basta como factor protector ante escenarios de represión, precariedad y exilio.

Esta ambivalencia también se expresó en las entrevistas, donde algunas organizaciones cuestionaron la “alianzaditis”, es decir, la proliferación de alianzas sin un propósito estratégico claro, que suele responder más a incentivos externos que a necesidades reales del ecosistema. En encuentros regionales de medios independientes, como el sostenido en octubre de 2025 en Ciudad de Guatemala, también se constató una resistencia explícita por parte de periodistas y directores a cualquier alianza percibida como forzada desde la cooperación o impulsada principalmente por requerimientos de los donantes.

Aun así, los grupos focales revelaron una comprensión compartida sobre la necesidad de coordinación y trabajo conjunto, no solo para evitar duplicidades entre organizaciones con agendas similares, sino también para generar sinergias, compartir capacidades y fortalecer el ecosistema mediante alianzas entre actores con territorialidades, experticias o estrategias complementarias. En este aspecto, se identificaron casos relevantes que destacan por haber optado por formas no tradicionales de alianza, especialmente orientadas a la sostenibilidad material, la protección organizacional y la ampliación de la incidencia colectiva.

## **Modelo de buenas prácticas: alianzas para sostener y proteger**

En contextos de alta presión y precariedad, las alianzas dejan de ser opcionales y se convierten en infraestructura de supervivencia. Algunas experiencias muestran el potencial de construir acuerdos que no solo amplifican la incidencia, sino que permiten compartir costos, reducir riesgos y sostener la operación en condiciones adversas, incluyendo escenarios de desplazamiento o exilio. No es solo colaborar. Es sostenerse juntos.

Un componente clave es la creación de arreglos funcionales: compartir estructuras administrativas, explorar financiamiento conjunto o incluso ofrecer soporte legal y mecanismos de patrocinio fiscal a otros actores del ecosistema. Estas prácticas rompen con la lógica de competencia y avanzan hacia esquemas de corresponsabilidad. Lo que antes eran rivales, hoy pueden ser aliados estratégicos. La crisis obliga a redefinir las reglas.

También emergen modelos de articulación más amplios, donde múltiples organizaciones coordinan esfuerzos, distribuyen responsabilidades y priorizan el interés colectivo por encima del individual. Estos espacios permiten compartir aprendizajes, optimizar recursos y aumentar la capacidad de incidencia. La gobernanza colaborativa no es sencilla, pero abre una posibilidad: pasar de esfuerzos aislados a acción coordinada.

Finalmente, las alianzas más efectivas combinan capacidades complementarias. Actores con presencia territorial, conocimiento local o acceso a información pueden articularse con otros que operan en entornos más seguros o con mayor alcance internacional. Esta combinación amplía el margen de acción y reduce limitaciones estructurales. Pero hay una condición: la alianza no puede diluir la identidad. Colaborar sí, desdibujarse no.

## **Modelo de buenas prácticas: articulación como estrategia central de acción**

Un enfoque emergente redefine el papel de las alianzas: no como un medio, sino como el objetivo mismo. Algunas organizaciones han logrado fortalecer su sostenibilidad al centrar su trabajo en activar y sostener la articulación entre actores, entendiendo que el impacto no reside únicamente en lo que hacen, sino en lo que logran que otros hagan juntos. No es ejecutar, más bien se trata de catalizar.

Este modelo desplaza el foco desde la acción directa hacia la construcción de capacidades colectivas. La efectividad se mide en función de la articulación lograda: cuando hay agenda común y movilización conjunta, hay avance; cuando no la hay, hay retroceso. La coordinación deja de ser un complemento y se convierte en el indicador central de impacto.

**Al operar como facilitador de procesos colectivos —especialmente en contextos territoriales—, la organización fortalece su anclaje político y social, y mejora su posicionamiento frente a distintos actores, incluidos financiadores. La articulación genera valor y ese valor sostiene**

Este enfoque también amplía los márgenes de legitimidad. Al operar como facilitador de procesos colectivos —especialmente en contextos territoriales—, la organización fortalece su anclaje político y social, y mejora su posicionamiento frente a distintos actores, incluidos financiadores. La articulación genera valor y ese valor sostiene.

La lección es clara, pues en contextos fragmentados, la acción individual tiene límites. La capacidad de articular es, en sí misma, una forma de poder. Y convertirla en estrategia puede marcar la diferencia entre resistir en aislamiento o incidir colectivamente.

## **Enfoques innovadores en los efectos de la regionalización y las diásporas políticas**

En un contexto donde el exilio, el desplazamiento forzado y la represión transnacional son condiciones estructurales del ecosistema centroamericano de OSC y medios independientes, la regionalización trasciende la mera ampliación geográfica del trabajo. Para muchas organizaciones, representa un giro profundo: rediseñar su arquitectura institucional, mecanismos de intervención, alianzas, narrativas e incluso su identidad política.

Aquí se destacan enfoques innovadores en dos direcciones complementarias: estrategias transnacionales “hacia afuera”, dirigidas a lograr mayor incidencia internacional y en la agenda global; y estrategias de adaptación “hacia dentro”, para sostener anclaje territorial, legitimidad comunitaria y lectura del terreno, incluso desde el exilio.

### Modelo de buenas prácticas: adaptación transnacional y proyección internacional

Un enfoque clave en contextos de cierre del espacio cívico es la capacidad de trasladar la acción hacia el ámbito transnacional sin perder anclaje local. Algunas organizaciones han logrado sostener su incidencia desde el exterior mediante una combinación de adaptación operativa, legitimidad social y especialización estratégica. No es solo resistir fuera, es reconfigurar cómo se actúa.

Un elemento central es la capacidad de ajustar metodologías para seguir acompañando a poblaciones afectadas a distancia, manteniendo vínculos activos con redes locales y flujos de información confiables. A esto se suma el desarrollo de sistemas robustos de documentación y archivo, que permiten no solo preservar memoria, sino también fortalecer la incidencia. Documentar es proteger y también es incidir.

Otra dimensión clave es la traducción del trabajo a marcos internacionales. Las organizaciones que logran adaptar sus agendas a lenguajes jurídicos y políticos globales amplían su alcance y abren nuevas rutas de incidencia. Esto requiere capacidades técnicas específicas y vínculos sostenidos con actores internacionales, pero permite sostener relevancia incluso en contextos de cierre interno.

Cuando el espacio nacional se reduce, la estrategia debe expandirse. La incidencia no desaparece, se desplaza. Y quienes logran moverse con ella aumentan sus posibilidades de sostenerse e influir.

### Modelo de buenas prácticas: adaptación transnacional con anclaje territorial

Un enfoque crítico en contextos de exilio prolongado es la capacidad de sostener el vínculo con el territorio sin presencia física. Algunas organizaciones han logrado operar desde fuera sin perder legitimidad ni conexión con las comunidades. No es solo adaptarse al exilio, es evitar convertirse en actor externo.

La clave está en reconfigurar los mecanismos de intervención. Mantener flujos de información confiables, validar datos desde el terreno y combinar distintas herramientas para sostener una lectura situada de la realidad. No basta con observar a distancia, hay que seguir hablando el lenguaje del territorio.

Este modelo implica también ajustes organizativos profundos. Procesos históricos —como la formación de nuevos cuadros o la expansión de equipos— pueden verse limitados por razones de seguridad, obligando a priorizar la protección sobre el crecimiento. La adaptación

**Algunas organizaciones han logrado operar desde fuera sin perder legitimidad ni conexión con las comunidades. No es solo adaptarse al exilio, es evitar convertirse en actor externo**

deja de ser táctica y se convierte en principio organizativo permanente.

El exilio no tiene por qué romper el vínculo con el territorio. Pero sostenerlo requiere método, disciplina y una decisión política clara. Estar fuera no significa desconectarse, significa encontrar nuevas formas de estar dentro.

### Modelo de buenas prácticas: regionalización como estrategia de crecimiento

Un patrón emergente muestra cómo el desplazamiento forzado puede convertirse en punto de inflexión. Algunas organizaciones han dejado de ver el exilio solo como pérdida y lo han transformado en una oportunidad para escalar su acción. No es solo reubicarse, es reposicionarse.

Una vía clave ha sido integrarse activamente a los ecosistemas locales en los países de acogida, no como actores externos, sino como parte del tejido organizativo. Esto implica construir alianzas, participar en espacios de articulación y asumir agendas compartidas. La lógica es clara: para incidir en lo nacional, hay que pensar en clave regional.

Otra estrategia consiste en expandir el alcance de la organización más allá de su país de origen, adoptando una identidad transnacional. Esto permite diversificar audiencias, abrir nuevas rutas de financiamiento y conectar

con agendas más amplias. La incidencia deja de estar limitada por las fronteras y se mueve con las redes.

En un contexto de regionalización del autoritarismo, la respuesta también debe regionalizarse. El exilio no solo desplaza, también abre espacio para redefinir escala, narrativa y estrategia. Crecer no siempre es una opción. A veces, es la única forma de sostenerse.

Este capítulo sintetiza los hallazgos transversales del estudio. No busca describir casos aislados, sino identificar lo que se repite. Lo que falla. Y lo que aún puede cambiar. En contextos de cierre del espacio cívico y contracción de recursos, los patrones importan más que las excepciones.

La sección se organiza en dos niveles: primero, aquello que se repite y no funciona; después, las oportunidades reales para construir respuestas colectivas. Porque entender la crisis no basta, hay que saber dónde intervenir.

## 5.4 Elementos que se repiten y no funcionan

El patrón más claro es también el más crítico: el ecosistema no ha internalizado que la crisis de financiamiento es estructural. Persiste la idea —explícita o implícita— de que la normalidad regresará. No va a regresar. Y actuar como si lo hiciera mantiene a muchas organizaciones en un estado permanente de espera.

Esto se traduce en prácticas que debilitan más de lo que sostienen: dependencia de pocos donantes, baja inversión en capacidades internas, alianzas instrumentales sin estrategia, estructuras sobredimensionadas y marcos de acción desconectados del contexto político real. Se responde tarde, se ajusta poco y se posterga lo inevitable.

A esto se suma un problema más profundo: fragmentación y desconfianza. El ecosistema no solo enfrenta presiones externas, también se limita a sí mismo. Se repiten esfuerzos, se compite por recursos escasos y se pierde la posibilidad de construir respuestas colectivas. Sin confianza, no hay coordinación. Sin coordinación, no hay escala.

## 5.5 Valoración de oportunidades para la acción colaborativa y coordinada

Aun en este contexto, hay margen de acción. Pero requiere un cambio de lógica. Las oportunidades existen en tres niveles claros. Primero, en agendas comunes: protección, defensa del espacio cívico, documentación, narrativa y formación ciudadana. Trabajadas de forma coordinada, estas líneas multiplican impacto y reducen riesgos.

**El ecosistema no solo enfrenta presiones externas, también se limita a sí mismo. Se repiten esfuerzos, se compite por recursos escasos y se pierde la posibilidad de construir respuestas colectivas. Sin confianza, no hay coordinación. Sin coordinación, no hay escala.**

Segundo, en sinergias estratégicas: articulaciones entre actores con capacidades complementarias entre medios en territorio y en exilio, organizaciones urbanas y territoriales, perfiles técnicos y comunitarios. La clave no es sumar actores, es combinar fortalezas.

Tercero, en condiciones habilitantes. Sin reglas mínimas de confianza, coordinación sostenida y financiamiento flexible, la colaboración no escala. Las alianzas reactivas no bastan. Hace falta construir infraestructura de cooperación.

El hallazgo central es que esta no es una crisis coyuntural. Es una reconfiguración estructural del ecosistema. El financiamiento cambió, el contexto político cambió y las reglas del juego también.

La vulnerabilidad no proviene solo de la represión o la falta de recursos. También surge de respuestas organizativas que no se han adaptado a tiempo. Seguir esperando es, hoy, el mayor riesgo.

Pero hay una ventana. Existe margen para reconfigurar estrategias, fortalecer capacidades y construir articulaciones con sentido. La resiliencia no depende solo del dinero. Depende de la claridad política, la capacidad de adaptación y la voluntad de actuar colectivamente.

No se trata de hacer más, se trata de hacerlo distinto. No de multiplicar proyectos, sino de construir respuestas que perduren. Porque en este contexto, sostenerse no es suficiente. Hay que transformar.

# 6

## Conclusiones y reflexiones



La investigación confirma que la sociedad civil y los medios independientes en Centroamérica atraviesan un momento de reconfiguración estructural. El cierre del espacio cívico ya no es una excepción, es la regla. En este nuevo entorno, el ecosistema mantiene capacidades relevantes de acción e incidencia, pero en tensión permanente: entre actuar y contenerse, entre visibilizar y protegerse, entre sostenerse y no exponerse. Hay margen de maniobra, pero cada vez más estrecho. Y cada vez más costoso.

Este punto de inflexión obliga a reconocer algo fundamental: los ecosistemas de organizaciones de la sociedad civil y medios independientes no son actores periféricos, son infraestructura democrática. Son quienes documentan, denuncian, acompañan, informan, articulan y sostienen vínculos con la ciudadanía cuando otras instituciones fallan o se debilitan. Donde estos ecosistemas son fuertes, existe mayor capacidad de respuesta social, mayor circulación de información verificada y mayor posibilidad de contención frente a abusos de poder. Donde se erosionan, lo que se pierde no es solo pluralidad: se pierde capacidad de país.

En clave regional, su valor es aún más estratégico. Frente a la regionalización del autoritarismo, estos ecosistemas operan como redes vivas de resistencia, memoria y articulación transnacional. Permiten conectar luchas, compartir aprendizajes, sostener agendas comunes y amplificar voces más allá de las fronteras. Son, en muchos sentidos, el último espacio donde la democracia sigue operando de forma activa y conectada en la región. Debilitarlos no es solo un problema sectorial, es un riesgo sistémico.

En este contexto, el ecosistema enfrenta un doble desafío. Por un lado, presiones externas cada vez más intensas: represión, criminalización, captura institucional y reducción sostenida del financiamiento. Por otro, fragilidades internas persistentes: concentración de liderazgos, desgaste acumulado, limitaciones en la gestión estratégica y respuestas de sostenibilidad aún insuficientes. La amenaza no es solo el cierre abrupto, es el desgaste progresivo.

Ese es el riesgo más silencioso: una sociedad civil que sigue existiendo, pero cada vez con menor capacidad de incidir. Organizaciones que operan, pero con menos margen. Medios que informan, pero con más restricciones. Un ecosistema que resiste, pero que pierde densidad, alcance y efectividad. No desaparece, se debilita.

Lo que está en juego no es únicamente la supervivencia de organizaciones individuales, es la capacidad colectiva de sostener democracia en condiciones adversas. Y eso redefine la pregunta central: no es si el ecosistema puede sobrevivir; es si puede seguir siendo relevante.

Porque en este momento, sostenerse no es suficiente. Hay que preservar capacidades. Hay que proteger el sentido. Y, sobre todo, hay que encontrar formas de seguir incidiendo, incluso cuando el entorno se cierra.

## 6.1 Desafíos principales de financiamiento a mediano y largo plazo: sostenerse en un entorno de contracción permanente

El estudio identifica cuatro desafíos estructurales que redefinen la sostenibilidad del ecosistema. El primero es el más crítico: la contracción de fondos no es coyuntural, es permanente. Y, sin embargo, no ha sido plenamente asumida. Gran parte del ecosistema sigue operando como si la normalidad fuera a volver. Este desfase produce respuestas tardías, decisiones defensivas y un desgaste acumulativo que reduce la capacidad de adaptación. El “modo espera” se convierte en trampa: permite resistir en el corto plazo, pero debilita en el largo.

El segundo desafío es la falsa diversificación. Aunque muchas organizaciones reportan múltiples fuentes de financiamiento, estas pertenecen al mismo circuito de cooperación tradicional. En la práctica, esto no reduce la vulnerabilidad, más bien la multiplica. Cuando el sistema se contrae, todas las fuentes se contraen al mismo tiempo. Diversificar dentro del mismo modelo no es diversificar. Es redistribuir el riesgo sin eliminarlo.

El tercer desafío es el aumento de los costos de existir. Operar en contextos de riesgo, represión y exilio implica hoy gastos que antes eran marginales: seguridad integral, asesoría legal, relocalización, sostenimiento psicosocial y cuidado de equipos. La supervivencia institucional tiene un costo más alto. Y ese costo no siempre está financiado. Sostenerse es más caro y más complejo.

El cuarto desafío es el más silencioso: la erosión de capacidades estratégicas. La contracción financiera no solo reduce programas y proyectos, también reduce infraestructura organizacional: administración, investigación, comunicación, liderazgo, monitoreo y evaluación, gobernanza. Son capacidades esenciales que, cuando se pierden, la organización sigue existiendo, pero disminuye su potencia y posibilidades de sostenerse. Y cuando esto ocurre a escala regional, el ecosistema se debilita sin colapsar, se degrada.

## 6.2 Innovación insuficiente: cuando la urgencia bloquea la transformación

El estudio muestra que la innovación existe, pero no escala. Surge en condiciones de presión, precariedad y sobrecarga. Y por eso se fragmenta. Se ensaya, pero no se consolida. Se intenta, pero no se transforma.

La sostenibilidad, en muchos casos, sigue operando en niveles de baja sofisticación. Se identifican fuentes, pero no modelos. Se ejecutan tácticas, pero no estrategias. Falta portafolios financieros con lógica de inversión, escalabilidad y retorno. Falta tiempo. Falta capital semilla. Falta margen para equivocarse.

Pero hay un problema más profundo: la creatividad está limitada. No por falta de ideas, sino por exceso de presión. Un ecosistema cansado rara vez logra innovar. Un ecosistema en alerta constante no experimenta. Aquí aparece la paradoja central: se exige reinención justo cuando hay menos condiciones para reinventarse.

La innovación se vuelve reactiva. Se activa para “salir del paso”, no para transformar. Sin condiciones habilitantes ni apuesta estratégica, la innovación se dispersa en esfuerzos aislados que consumen energía sin generar cambio estructural. Innovar no puede seguir siendo un lujo o un mecanismo de emergencia, tiene que convertirse en una prioridad sostenida.

### 6.3 Diferencias por país: una región, múltiples vulnerabilidades

Centroamérica no es un bloque homogéneo, es un sistema con patrones compartidos y expresiones diferenciadas. El cierre del espacio cívico, el exilio, la fragilidad financiera y la concentración de liderazgos están presentes en todos los países, pero operan de forma distinta.

Nicaragua enfrenta un cierre extremo. Su sostenibilidad depende, cada vez más, de operar fuera del territorio. El Salvador muestra una combinación crítica: alta capacidad analítica, pero inhibición en la acción, que incluye autocensura, desgaste y presión sostenida. Honduras refleja la fractura más profunda: baja confianza, débil articulación y limitada capacidad colectiva. Guatemala mantiene margen, pero en equilibrio inestable, con riesgo real de regresión.

No hay solución única: se requiere una doble lectura. Regional, para entender la lógica compartida del autoritarismo y la contracción financiera. Y nacional, para responder a vulnerabilidades específicas. Sin esta doble escala, las estrategias fallan.

Las redes regionales cumplen un rol clave: sostienen continuidad cuando lo nacional se debilita, pero no pueden sustituirlo. También están bajo presión. Y su capacidad es limitada.

### 6.4 Presencia territorial y articulación efectiva: donde se sostiene la legitimidad

La territorialidad emerge como un activo estratégico. No como lugar de ejecución, sino como fuente de legitimidad. Las organizaciones con anclaje comunitario leen mejor el contexto, identifican oportunidades y construyen protección social. El territorio no solo da sentido, también da respaldo.

Pero no es automático: requiere inversión, tiempo y confianza. No se construye con proyectos, más bien se construye con presencia sostenida. Sin territorio, la incidencia se desconecta. Con territorio, se ancla.

## En Centroamérica, el espacio público está cada vez más dominado por narrativas autoritarias, desinformación sofisticada y estrategias deliberadas de estigmatización

Al mismo tiempo, la colaboración y articulación es indispensable. Pero no cualquier tipo de colaboración y articulación. Las alianzas forzadas no funcionan, la coordinación estratégica sí. Esto implica propósito compartido, roles claros y confianza mínima. No se trata de solo sumar actores, se trata de construir acción conjunta. La clave no es tener más alianzas, es tener mejores, especialmente aquellas que reducen riesgos, evitan duplicidades y amplifican impacto.

### 6.5 Comunicación e incidencia: el campo de disputa que define la relevancia

La comunicación dejó de ser un componente instrumental. Hoy es el terreno donde se gana o se pierde la incidencia. En Centroamérica, el espacio público está cada vez más dominado por narrativas autoritarias, desinformación sofisticada y estrategias deliberadas de estigmatización. En ese contexto, no basta con tener razón, hay que saber posicionarla.

El estudio confirma una brecha crítica: muchas organizaciones no cuentan con las capacidades necesarias para disputar sentido público. No logran traducir su trabajo en narrativas que conecten con audiencias amplias, movilicen apoyo o generen legitimidad sostenida. La incidencia sigue operando, en muchos casos, en circuitos cerrados: expertos, donantes, aliados tradicionales. Mientras tanto, el terreno más amplio —la opinión pública— se pierde.

A esto se suma un problema estructural: la incidencia se mide por actividad, no por efectividad. Se multiplican acciones —foros, campañas, informes—, pero rara vez se evalúa su impacto real. ¿Se movió la narrativa? ¿Se amplió la base social? ¿Se redujo el riesgo? Estas preguntas no están en el centro. Y sin ellas, no hay aprendizaje estratégico.

Además, en contextos de alta represión, la incidencia frontal puede ser contraproducente. Exponer demasiado puede aumentar riesgos. Callar demasiado reduce relevancia. El equilibrio es complejo y exige sofisticación.

La innovación pendiente no es menor: construir estrategias de comunicación e incidencia que sean adaptativas,

medibles y contextuales. Que combinen visibilidad con protección. Que prioricen impacto sobre volumen. Porque sin narrativa, no hay legitimidad. Y sin legitimidad, la incidencia se desvanece.

## **6.6 El nuevo rol de las diásporas: de desplazamiento forzado a infraestructura estratégica**

Las diásporas políticas centroamericanas ya no pueden entenderse solo como consecuencia del autoritarismo, son parte activa del ecosistema. También son infraestructura. Desde el exilio, sostienen organizaciones, documentan violaciones, impulsan litigios, construyen redes y mantienen viva la agenda democrática.

En muchos casos, son quienes garantizan la continuidad cuando el espacio interno se cierra. Operan donde hay margen; conectan con actores internacionales; y amplifican voces que, dentro del país, no pueden hablar. El exilio, lejos de ser solo pérdida, se ha convertido en un espacio de reorganización.

Sin embargo, esta capacidad sigue fragmentada. No existe aún una articulación robusta entre la diáspora política —más organizada, más conectada con agendas de derechos— y la diáspora migrante histórica, mucho más amplia en términos demográficos, económicos y simbólicos. Esta desconexión es una oportunidad perdida.

Ahí está una de las claves del futuro: construir puentes entre ambas diásporas. Integrar base social, recursos económicos y capacidad política para traducir identidad migrante en acción cívica. Convertir dispersión en red.

La diáspora puede cambiar la escala del ecosistema, pero solo si se reconoce como actor estratégico y se invierte en su articulación.

## **6.7 Expectativas hacia donantes: de financiar proyectos a sostener infraestructura democrática**

El contexto actual exige un cambio de paradigma en la relación entre donantes y organizaciones. No se trata de aumentar recursos en un sistema en contracción, se trata de usarlos de forma distinta.

El modelo tradicional no responde a la realidad actual. Hoy, las organizaciones necesitan algo diferente: flexibilidad, horizonte temporal y respaldo para sostener capacidades básicas como administración, seguridad, comunicación y liderazgos. Lo que no siempre se ve, pero sin lo cual nada funciona.

También es necesario reconocer el costo real de operar

en contextos de riesgo. Esto implica seguridad integral, el cuidado de equipos, la relocalización y la adaptación tecnológica. Todo eso cuesta y no puede seguir siendo marginal en los presupuestos.

Pero el cambio más importante es relacional. Pasar de una lógica que tiende a la verticalidad y transitar a una relación de corresponsabilidad. De control a confianza. De ejecución a codiseño. De exigencia de más fondos a consensos de cómo hacer mejor uso de los fondos disponibles. Las organizaciones no son implementadoras, son actores políticos.

Al mismo tiempo, el ecosistema de OSC también enfrenta su propio reto: dejar atrás la dependencia pasiva y avanzar hacia relaciones más maduras, más transparentes y, especialmente, más realistas y más estratégicas.

Los donantes tienen una palanca clave: pueden cambiar incentivos. Pueden financiar coordinación y articulación real. Pueden sostener procesos de transformación y permitir el error. Y con ello, habilitar innovación.

La pregunta ya no es cuánto financiar, es qué sostener. Y hoy, lo que está en juego es la infraestructura democrática de la región.

## **6.8 Sostener no basta, transformar es inevitable**

El estudio deja una conclusión ineludible: Centroamérica está en un cambio de época. No es una crisis pasajera. Es una reconfiguración profunda del entorno político, financiero y organizacional.

El ecosistema no ha colapsado, pero está bajo presión sostenida. Y ese tipo de presión no destruye de inmediato, más bien erosiona, reduce capacidades, limita alcance, desgasta equipos, y produce una forma de debilitamiento silencioso.

Ese es el mayor riesgo: seguir existiendo, pero con menor capacidad de incidir. Operar, pero sin transformar. Resistir, pero sin avanzar. Y, sin embargo, hay margen. Las experiencias documentadas lo muestran. Hay organizaciones que se adaptan, que innovan, que construyen nuevas formas de sostenerse. Hay capacidad, hay conocimiento y hay caminos viables. Pero ese margen no es indefinido. Es una ventana. Y se está cerrando.

La decisión es estratégica y urgente: seguir operando bajo lógicas que ya no funcionan, o asumir la transformación como condición de supervivencia. No solo de algunas organizaciones, también del ecosistema en su conjunto. Porque lo que está en juego no es solo la continuidad de actores individuales, es la posibilidad de sostener democracia en condiciones adversas. Y en este contexto, la consigna cambia: no basta con resistir, hay que reconfigurar.

# 7

## Recomendaciones



**E**l estudio confirma que el ecosistema de OSC y medios independientes en Centroamérica ha entrado en una fase de reconfiguración estructural. No se trata de una crisis pasajera, sino de una nueva normalidad marcada por la contracción de fondos, la regionalización del autoritarismo, el exilio y el aumento de los costos de operar en contextos restrictivos.

Este punto de inflexión exige abandonar respuestas tácticas y avanzar hacia decisiones estratégicas. La pregunta ya no es cómo sostener lo existente, sino qué capacidades deben preservarse, qué debe transformarse y bajo qué condiciones es posible seguir teniendo impacto.

Las recomendaciones se organizan bajo dos principios:

- A La contracción es estructural. No hay retorno a las condiciones previas. El objetivo es sostener capacidad bajo restricción permanente.
- B La sostenibilidad es corresponsable. Requiere una relación horizontal entre donantes y organizaciones, basada en realismo, confianza y decisiones compartidas.

A partir de ello, las recomendaciones buscan una doble acción: evitar la degradación del ecosistema y habilitar su transformación.

## 7.1 Recomendaciones para fundaciones y donantes

### Reorientar el apoyo: de expansión programática a continuidad institucional

En contextos restrictivos, lo estratégico no es crecer, sino no degradarse. El financiamiento debe priorizar capacidades de base como infraestructura democrática:

- administración y finanzas sólidas
- seguridad integral (física, digital, psicosocial)
- gobernanza y liderazgo
- comunicación estratégica
- cuidado y sostenimiento de equipos

Estas capacidades no son accesorias. Son las que determinan si una organización puede seguir operando. Implica un cambio clave: dejar de privilegiar outputs visibles de corto plazo y empezar a financiar capacidad política sostenida en el tiempo.

### De-risking: habilitar la innovación como proceso (no exigirla como resultado)

La innovación financiera y organizacional no se consolida por voluntad ni por presión externa. Requiere capital semilla, tiempo, acompañamiento técnico y tolerancia ante el error. En el ecosistema actual, la innovación tiende a aparecer como respuesta de emergencia y rara vez como una transformación estratégica, debido al desgaste humano, la precariedad y la presión de supervivencia.

Por ello, se recomienda que fundaciones asuman explícitamente una práctica de reducción de riesgo institucional (*de-risking*) mediante:

- fondos de transición para reestructuración
- capital semilla para modelos híbridos
- acompañamiento técnico especializado
- evaluación basada en aprendizaje (no penalización del error)

El principio central consiste en que no se puede exigir innovación a organizaciones exhaustas y sin margen de maniobra, debe habilitarse con condiciones realistas y recursos adecuados.

### Financiar coordinación y articulación como infraestructura del ecosistema

El estudio muestra una resistencia de las OSC y medios a las alianzas forzadas (“alianzaditis”), especialmente cuando responden a exigencias programáticas y no a una complementariedad real. Sin embargo, también confirma que la coordinación estratégica es indispensable en un contexto de represión regionalizada, dispersión por exilio y degradación de capacidades.

Se recomienda financiar la coordinación estratégica como bien público del ecosistema, mediante:

- mecanismos de protección compartida y alertas tempranas;
- acompañamiento legal y rutas de respuesta rápida;
- espacios de intercambio y aprendizaje no extractivos;
- observación y veeduría electoral con articulación regional;
- estrategias narrativas coordinadas (especialmente en países con autocensura);
- resguardo de memoria/archivos y documentación en entornos de cierre.

La coordinación no debe financiarse como meras “reuniones”, sino como una infraestructura con objetivos claros, roles definidos y mecanismos concretos.

## Transformar la relación donante–OSC hacia la corresponsabilidad horizontal

El estudio recomienda un ajuste cultural decisivo: abandonar la relación jerárquica (cliente–proveedor) y sustituirla por una relación entre pares, basada en la confianza, la transparencia y el realismo compartido. El cambio más profundo es relacional.

Esto implica:

- simplificación administrativa y reducción de cargas;
- disminuir extractivismos de información;
- reducir rigidez de indicadores divorciados del contexto;
- codiseñar objetivos y rutas de adaptación;
- reconocer límites y riesgos operativos reales.

Por parte del donante, esta transformación no significa reducir las exigencias, sino reorientarlas: exigir claridad estratégica, coherencia y aprendizaje en lugar de imponer formatos o demandas que incentivan simulación o “sobrepromesas”.

## 7.2 Recomendaciones para OSC y medios independientes

### Abandonar la lógica de espera y planificar la transición

La primera recomendación es conceptual y práctica: asumir que la contracción no es temporal. Mientras persista la expectativa de que el financiamiento volverá, las decisiones seguirán siendo tardías y reactivas. Se recomienda instalar planes de transición de 24 a 36 meses que contemplen:

- contracción sostenida;
- riesgos legales y de seguridad;
- escenarios de exilio o relocalización;
- reducción de equipos;
- sostenimiento mínimo de capacidades.

Planificar la transición no significa renunciar a objetivos ni reducir ambición de impacto, sino proteger la capacidad de continuar operando sin colapso.

## Innovar con foco: menos intentos, más estrategia

El estudio identifica que las estrategias de sostenibilidad tienden a ser poco sofisticadas y altamente tácticas: múltiples intentos simultáneos, dispersión y ensayo sin estructura. Además, no se observa un liderazgo desde la innovación que esté reorganizando el ecosistema. En consecuencia, la recomendación no es “innovar más”, sino innovar distinto:

- seleccionar 2–3 apuestas viables (no 10 tácticas);
- asignar responsables y metas realistas;
- invertir en capacidades instaladas (recaudación, marketing, CRM, audiencias, datos, finanzas);
- medir costos/tiempos/retorno antes de escalar;
- abandonar proyectos de diversificación que consumen energía sin viabilidad.

La innovación debe ser parte de una agenda estratégica sostenida, no una reacción ante el recorte.

## Comunicación e incidencia: disputar sentido, no solo producir contenido

El nuevo contexto sociopolítico en Centroamérica exige otras formas de incidencia, no solo mayor intensidad en las formas tradicionales. En entornos de polarización, las estrategias clásicas —pronunciamientos, foros, campañas episódicas o presión institucional aislada— pierden eficacia e incluso elevan riesgos. En este escenario, la comunicación pasa de tener un función auxiliar a convertirse en una vía esencial para sostener legitimidad pública, protección social e impacto político.

No obstante, el estudio revela que una parte significativa de OSC y medios tiene capacidades comunicacionales limitadas para mover narrativas, ampliar audiencias y disputar el sentido público en un ecosistema mediático cada vez más capturado o saturado. Esto genera una doble consecuencia: las organizaciones tienden a comunicarse con públicos ya convencidos o con sus propias redes, y pierden habilidad de “traducir” su relevancia a segmentos más amplios de ciudadanía, lo que reduce su base social y sostenibilidad.

Más allá de la comunicación, el estudio sugiere que el déficit de innovación se refleja especialmente en la incidencia: se mide y se revisa poco la efectividad real de las estrategias de incidencia política y social, lo cual

impide obtener aprendizaje y adaptación. En muchos casos se confunde incidencia con actividad: se acumulan acciones y productos sin evaluar si efectivamente lograron influir en decisiones, desplazar narrativas, proteger comunidades o abrir márgenes de operación. Por ello, se recomienda que OSC y medios prioricen una revisión explícita y periódica de su incidencia: no solo qué mensajes producen, sino qué estrategias generan efecto y cuáles provocan desgaste sin resultados.

En términos operativos, se recomienda:

- fortalecer la comunicación estratégica como capacidad instalada (no episódica) incluyendo equipos, herramientas, planeación anual y análisis de audiencias;
- invertir en monitoreo de narrativas, escucha pública y análisis del ecosistema digital (no solo difusión);
- actualizar lenguajes sin perder principios: marcos discursivos más efectivos frente a la agenda antiderechos, la criminalización y la captura del sentido común;
- construir alianzas con creadores de contenido, radios comunitarias, actores culturales o liderazgos comunitarios, cuando sea pertinente para ampliar alcance y legitimidad;
- institucionalizar mecanismos de evaluación de incidencia (por ejemplo: revisión trimestral o semestral de hipótesis de cambio, resultados políticos logrados, costos emocionales y de riesgo, aprendizajes y ajustes).

La recomendación central es que la comunicación y la incidencia deben dejar de entenderse como “áreas” y convertirse en una práctica deliberada de adaptación estratégica: disputar narrativas, sostener base social y mejorar efectividad política bajo condiciones restrictivas.

## **Territorialidad como estrategia: sostener legitimidad y protección**

En todos los países analizados, el estudio revela que la presencia territorial y el vínculo sostenido con comunidades, movimientos sociales y liderazgos locales constituyen uno de los activos más valiosos para la sostenibilidad del ecosistema. La territorialidad aporta legitimidad social, capacidad de leer la realidad, anclaje político y un tipo de protección comunitaria que no puede sustituirse con presencia digital o incidencia internacional. En algunos casos, el contraste es evidente:

organizaciones urbanas o centradas en incidencia institucional muestran mayor desorientación estratégica, mientras que OSC con un trabajo territorial pueden identificar más claramente rutas de acción, prioridades sociales y posibilidades de reconstrucción de tejido democrático.

No obstante, la presencia territorial se encuentra bajo presión creciente. La contracción de fondos suele golpear primero los componentes más costosos: oficinas, movilidad, trabajo comunitario, acompañamiento y procesos de largo plazo. Además, el aumento de riesgos —criminalización, vigilancia, violencia de actores ilegales, conflictividad social o autocensura— puede inducir a un repliegue del trabajo local. Esta tendencia genera una paradoja crítica: precisamente cuando el ecosistema necesita una mayor conexión social, la territorialidad se vuelve más difícil de sostener.

Por ello, se recomienda que OSC y medios adopten la territorialidad como un eje estratégico explícito, y no solo como un componente programático. Esto implica decidir conscientemente qué se considera “presencia territorial” (relación, continuidad, legitimidad y acompañamiento) y priorizar su sostenimiento como parte del núcleo organizacional.

En términos prácticos, se recomienda:

- proteger componentes territoriales como infraestructura democrática (aunque se reduzcan otros componentes menos estratégicos);
- fortalecer y acompañar a los liderazgos locales (no como beneficiarios, sino como actores clave de sostenibilidad política);
- reducir la brecha urbano–territorial mediante roles distribuidos: alianzas y acuerdos con organizaciones territoriales que complementen las capacidades urbanas de incidencia y comunicación;
- generar estrategias de protección específicas para el trabajo territorial (seguridad integral, protocolos de reubicación temporal, cuidado, gestión de riesgo);
- documentar y visibilizar el valor del trabajo territorial en clave de legitimidad e impacto, para que no sea el primer componente recortado en crisis financieras.

El estudio sugiere que sostener presencia local no solo tiene un valor programático: es una condición de viabilidad para el ecosistema democrático, especialmente en contextos donde la ciudadanía está expuesta a narrativas autoritarias, al miedo y a la desmovilización.

## Coordinación y articulación práctica: de alianzas simbólicas a acción conjunta

El estudio confirma que el ecosistema requiere colaboración para sobrevivir; sin embargo, también muestra límites persistentes: desconfianza acumulada, competencia por fondos, fracturas ideológicas, tensiones urbano–territoriales y efectos del exilio que fragmentan capacidades. Además, experiencias previas de consorcios forzados han generado resistencia, lo que a veces bloquea incluso formas de coordinación necesarias. En este escenario, la recomendación central es clara: no se trata de promover “más alianzas”, sino de construir coordinación práctica y estratégica.

El concepto clave aquí es complementariedad. La coordinación eficaz surge cuando las organizaciones definen con claridad qué aportan, qué no pueden hacer, qué riesgos asumen y cómo se distribuyen roles. La coordinación, por lo tanto, debe responder a preguntas operativas: quién informa, quién protege, quién articula, quién sostiene vínculo territorial, quién actúa desde el exilio, quién disputa narrativas, quién documenta y quién acompaña casos.

Para avanzar hacia esa coordinación práctica, se recomienda:

- crear acuerdos mínimos de coordinación por país y/o sector (medios, defensa de derechos, organizaciones territoriales, juventudes, feminismos) con objetivos acotados y reglas claras;
- diseñar mecanismos comunes de respuesta ante ataques: rutas rápidas de comunicación interna, alertas tempranas, protocolos de apoyo legal y reubicación;
- establecer mecanismos de intercambio de capacidades: compartir herramientas de seguridad digital, gestión de bases de datos, comunicación estratégica, metodologías y protocolos;
- construir “coaliciones por tareas”, en lugar de consorcios rígidos: coordinación temporal para objetivos concretos como elecciones, litigio, campañas narrativas o defensa territorial;
- priorizar la articulación exilio–territorio: en particular entre medios exiliados (más libertad) y medios en territorio (más acceso y riesgo), y entre OSC transnacionales y liderazgos comunitarios

La coordinación debe concebirse como infraestructura del ecosistema y no como gesto político: reduce las duplicidades, distribuye la carga, amplifica el impacto

y disminuye la vulnerabilidad individual. En un contexto de restricción prolongada, coordinar no es un valor abstracto: es una estrategia de supervivencia institucional y política.

## 7.3 Prioridades inmediatas (próximos 8–18 meses)

En un escenario de contracción estructural y cierre sostenido del espacio cívico, los próximos 8–18 meses constituyen una ventana crítica. No es un periodo más: es el momento en el que se define si el ecosistema logra estabilizarse o entra en una fase de degradación progresiva difícil de revertir. La urgencia no radica en responder a la coyuntura, sino en tomar decisiones estructurales que permitan sostener capacidades mínimas de acción política y organizacional.

Las prioridades inmediatas deben concentrarse en cuatro frentes: proteger continuidad, reducir fragilidades críticas, instalar capacidades estratégicas y activar coordinación práctica. Esto implica un cambio de enfoque: dejar de priorizar la expansión programática o la reacción a eventos y concentrarse en asegurar las condiciones que hacen posible la existencia misma del ecosistema.

En esta fase, la pregunta central cambia de forma radical: no es qué proyectos nuevos lanzar, sino qué debe sostenerse y cómo para que las OSC y los medios sigan existiendo con capacidad operativa, legitimidad social e incidencia efectiva.

### Prioridades inmediatas para fundaciones y donantes

#### Reorientar apoyos hacia continuidad y transición institucional (no expansión)

En un contexto de contracción permanente, la prioridad estratégica es evitar cierres, pérdida de capacidades críticas y debilitamiento silencioso del ecosistema. Se recomienda priorizar esquemas de sostenimiento institucional flexible, aunque sea parcial, enfocados en funciones de base:

- administración y finanzas
- coordinación operativa
- seguridad integral
- comunicación estratégica
- liderazgo distribuido

- sistemas de información y datos
- bienestar del equipo

Este tipo de apoyo no debe condicionarse a expansión programática ni a la generación de nuevos productos, sino a un objetivo explícito: preservar viabilidad organizacional y capacidad de incidencia en el tiempo.

### **Activar mecanismos de transición temprana para organizaciones en riesgo**

Una de las fallas más evidentes del ecosistema es la tendencia a tomar decisiones demasiado tarde. Se recomienda establecer fondos y mecanismos ágiles orientados a procesos de transición, incluyendo:

- reorganización interna
- ajuste de estructuras
- cierre ordenado de líneas inviables
- rediseño del modelo operativo
- relocalización legal o financiera cuando sea necesario

La reestructuración no debe interpretarse como fracaso, sino como capacidad de adaptación estratégica. Actuar temprano reduce el costo humano, financiero y político del ajuste.

### **Establecer la seguridad integral y el cuidado como estándar mínimo, no como excepción**

El estudio evidencia que la seguridad y el desgaste humano son factores de colapso subestimados y sistemáticamente subfinanciados. Se recomienda integrar como estándar:

- salud mental y apoyo psicosocial
- protocolos de seguridad física y digital
- acompañamiento legal
- evaluación permanente de riesgos
- costos asociados a exilio y persecución transnacional

Estos componentes no deben depender de fondos de emergencia ni tratarse como adicionales. Son parte del costo real de operar en el contexto actual.

### **De-risking explícito para innovación: incubar capacidades, no solo exigir resultados**

Dado que no hay actores liderando una innovación ecosistémica y que la innovación actual es reactiva, se

recomienda crear mecanismos claros de reducción de riesgo: capital semilla, acompañamiento técnico, espacio para ensayo y error, y evaluación basada en aprendizaje. Los fondos deben enfocarse en instalar capacidades sostenibles (recaudación individual, membresías, mercadeo, datos, servicios, estructuras espejo), en lugar de financiar intentos aislados sin posibilidad de escala.

### **Financiar coordinación y articulación como infraestructura, no como actividad secundaria**

En un contexto de represión regionalizada y fragmentación por exilio, la coordinación no es opcional. Se recomienda financiar mecanismos concretos de articulación:

- sistemas de alerta temprana
- mecanismos de protección compartida
- respuesta rápida ante ataques
- estrategias narrativas coordinadas
- espacios de aprendizaje no extractivos
- articulación efectiva entre actores en exilio y en territorio

La coordinación debe tratarse como infraestructura del ecosistema, con objetivos claros y sostenimiento en el tiempo.

### **Ajustar la relación con OSC y medios hacia una corresponsabilidad operativa real**

Como prioridad inmediata, se recomienda transformar prácticas operativas:

- simplificar procesos administrativos
- revisar indicadores desvinculados del contexto
- reducir extractivismo de información
- codiseñar prioridades realistas

Al mismo tiempo, abrir conversaciones francas sobre límites:

qué puede sostenerse, qué debe cerrarse y qué capacidades deben protegerse como prioridad estratégica

### **Prioridades inmediatas para OSC y medios independientes**

#### **Instalar planificación de transición (36 meses) y tomar decisiones anticipadas**

La primera urgencia es abandonar la lógica de espera. Se recomienda implementar planes de transición a 36 meses basados en escenarios restrictivos:

- contracción sostenida
- recrudescimiento de persecución
- autocensura creciente
- riesgos legales
- dispersión por exilio

Estos planes deben traducirse en decisiones concretas: reestructuración por etapas, cierres selectivos, reducción preventiva y definición clara de funciones críticas.

### **Proteger la infraestructura organizacional básica como prioridad absoluta**

En los próximos 8–18 meses, las capacidades de base deben tratarse como no negociables:

- administración y finanzas
- gestión de datos
- seguridad integral
- bienestar del equipo
- gobernanza mínima

Se recomienda evitar el patrón recurrente de recortar primero estas áreas por presión programática. Son las que garantizan continuidad y capacidad de adaptación

### **Profesionalizar comunicación y revisar la efectividad real de la incidencia**

El cambio de contexto exige un salto cualitativo en incidencia. Se recomienda:

- fortalecer comunicación como capacidad estructural (equipos, herramientas, planificación)
- incorporar análisis de audiencias y escucha pública
- actualizar lenguajes sin renunciar a principios

En paralelo, institucionalizar revisiones periódicas de incidencia:

- qué estrategias generan efectos reales
- cuáles consumen energía sin impacto
- qué riesgos implican
- qué aprendizajes emergen

La incidencia debe evaluarse en términos de eficacia, no de volumen de actividad.

### **Priorizar territorialidad como condición de legitimidad y sostenibilidad**

El territorio es un activo estratégico. Se recomienda:

- proteger vínculos comunitarios como infraestructura política
- fortalecer liderazgos locales
- reducir brechas urbano–territoriales
- desarrollar protocolos de seguridad específicos para trabajo local

Evitar que el trabajo territorial sea el primer componente recortado. Sin territorio, el ecosistema pierde anclaje social y capacidad de incidencia real..

### **Innovación con foco: seleccionar pocas apuestas y sostenerlas**

Se recomienda abandonar la dispersión táctica y priorizar:

- 2–3 rutas de sostenibilidad viables
- asignación clara de responsables
- inversión en capacidades (CRM, audiencias, marketing, finanzas)

El objetivo no es intentar todo, sino construir condiciones para innovación sostenida. Innovar no es reaccionar. Es decidir.

### **Avanzar hacia la articulación, coordinación práctica y protección compartida**

La articulación debe pasar de lo simbólico a lo operativo. Se recomienda:

- establecer acuerdos mínimos de coordinación
- definir roles entre actores
- diseñar rutas de respuesta rápida ante ataques
- compartir capacidades (seguridad, comunicación, datos)
- fortalecer articulación entre exilio y territorio

Especial énfasis en:

coordinación entre medios en territorio y en exilio

- articulación entre organizaciones urbanas y territoriales

La coordinación debe entenderse como estrategia de sostenibilidad. Reduce riesgos, distribuye carga y amplifica impacto.

# **Bibliografía de referencia**



- Agencia AP. "Fundación Heinrich Böll retira su sede de El Salvador y la traslada a Guatemala". 4 de noviembre de 2025. <https://apnews.com/article/el-salvador-heinrich-boll-guatemala-ley-asociaciones-daedb6bc5c091012274c5e80c34e5d93>.
- Agencia EFE. "CIDH: Nicaragua ha privado de su nacionalidad a 452 nicaragüenses y negado entrada a 290". 14 de abril de 2025. <https://www.swissinfo.ch/spa/cidh%3A-nicaragua-ha-privado-de-su-nacionalidad-a-452-nicarag%C3%BCenses-y-negado-entrada-a-290/89163812>.
- Amnesty International. *El Salvador: Amnesty International verifies use of Pegasus spyware for surveillance of journalists*. January 13, 2022. <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2022/01/el-salvador-pegasus-spyware-surveillance-journalists/>.
- Amnistía Internacional. *El Salvador: Gobierno profundiza patrón autoritario frente al descontento social*. 16 de mayo de 2025. <https://www.amnesty.org/es/latest/news/2025/05/el-salvador-gobierno-profundiza-patron-autoritario-frente-al-descontento-social/>.
- Amnistía Internacional. *El Salvador: La nueva Ley de Agentes Extranjeros amenaza los derechos y libertades de las organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación*. 13 de junio de 2025. <https://www.amnesty.org/fr/documents/amr29/9498/2025/es/>.
- Armus, Tomás. "It's U.S. funding cut, rights group flees Bukele's El Salvador". *The Washington Post*, July 17, 2025. <https://www.washingtonpost.com/world/2025/07/17/cristosal-el-salvador-bukele-usaid-trump/>.
- Brett, E. A. "Voluntary agencies as development organizations: theorizing the problem of efficiency and accountability". *Development and Change* 24, no. 2. April 1993: 269–303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.1993.tb00486.x>.
- CEJIL. *CIDH confirma riesgos a la democracia y crisis en el sistema de justicia de Guatemala*. 4 de diciembre de 2025. <https://cejil.org/comunicado-de-prensa/cidh-confirma-riesgos-a-la-democracia-y-crisis-en-el-sistema-de-justicia-de-guatemala/>.
- CIVICUS Monitor. *People Power Under Attack 2024*. 2024. <https://monitor.civicus.org/data/>.
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). *Graves violaciones a los derechos humanos en el marco de las protestas sociales en Nicaragua*. 2018. <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/Nicaragua2018-es.pdf>.
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). *Cierre del espacio cívico en Nicaragua*. 2023. [https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2023/cierre\\_espacio\\_civico\\_nicaragua\\_spa.pdf](https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2023/cierre_espacio_civico_nicaragua_spa.pdf).
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) / MESENI. *Organizaciones de la sociedad civil canceladas en Nicaragua*. 2025. [https://www.oas.org/es/cidh/MESENI/Boletines/boletin-meseni-2025\\_04.html](https://www.oas.org/es/cidh/MESENI/Boletines/boletin-meseni-2025_04.html).
- Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG). *Informe final de labores*. 20 de agosto de 2019. [https://www.cicig.org/cicig/informes\\_cig/informe-de-labores/informe-final-de-labores/](https://www.cicig.org/cicig/informes_cig/informe-de-labores/informe-final-de-labores/).
- Comisionado Nacional de los Derechos Humanos (CONADEH). "Manto de impunidad cubre 88% de los crímenes contra periodistas y trabajadores de medios". 1 de noviembre de 2024. <https://conadeh.hn/?p=3605>.
- *Confidencial*. "El periodismo independiente se reinventa ante la persecución del régimen orteguista". 2 de marzo de 2023. <https://confidencial.digital/confidencialtv/el-periodismo-independiente-se-reinventa-ante-la-persecucion-del-regimen-orteguista/>.
- *Confidencial*. "USAID suspension hits Nicaraguan civil society in exile". February 19, 2025. <https://confidencial.digital/english/usaid-suspension-hits-nicaraguan-civil-society-in-exile/>.
- *Contra Corriente*. "Libertad de prensa agoniza en una Centroamérica autoritaria y populista". 5 de mayo de 2023. <https://contracorriente.red/2023/05/05/libertad-de-prensa-agoniza-en-una-centroamerica-autoritaria-y-populista/>.
- *Cristosal*. "Cristosal suspende operaciones en El Salvador ante escalada represiva". 18 de julio de 2025. <https://cristosal.org/ES/cristosal-suspende-operaciones-en-el-salvador-ante-escalada-represiva/>.
- *Divergentes*. "El cementerio de oenegés de Daniel Ortega". 15 de marzo de 2022. <https://www.divergentes.com/el-cementerio-de-oeneges-de-daniel-ortega/>.
- Due Process of Law Foundation (DPLF). "Indebido proceso: análisis de las reformas que acompañan el régimen de excepción en El Salvador". 22 de agosto acompañan el régimen de excepción en el salvador/.
- *El Faro*. "Bukele se reelige inconstitucionalmente con el 82% de los votos, mientras la oposición pide repetir elecciones legislativas". 11 de febrero de 2024. [https://elfaro.net/es/202402/el\\_salvador/27245/bukele-se-reelige-inconstitucionalmente-con-el-82-de-los-votos-mientras-la-oposicion-pide-repetir-elecciones-legislativas](https://elfaro.net/es/202402/el_salvador/27245/bukele-se-reelige-inconstitucionalmente-con-el-82-de-los-votos-mientras-la-oposicion-pide-repetir-elecciones-legislativas).
- *El Faro*. "El exilio nos alcanza". 1 de julio de 2025. <https://beta.elfaro.net/titulares/el-exilio-nos-alcanza>.
- *El País*. "La principal asociación de periodistas de El Salvador se va al exilio". 1 de octubre de 2025. <https://elpais.com/america/2025-10-01/la-principal-asociacion-de-periodistas-de-el-salvador-se-va-al-exilio.html>.
- *El País - Honduras*. "Congreso de Honduras investigará uso de fondos de USAID". 25 de abril de 2025. <https://www.elpais.hn/congreso-de-honduras-investigara-uso-de-fondos-de-usaid/>.
- *El País / Planeta Futuro*. "La cooperación para el desarrollo ante un incierto futuro". 8 de diciembre de 2025. <https://elpais.com/planeta-futuro/2025-12-09/la-cooperacion-para-el-desarrollo-ante-un-incierto-futuro.html>.
- EUSEE/HIVOS. *Enabling environment snap shot. Honduras*. March 2025. [https://eusee.hivos.org/assets/2025/08/Honduras\\_Baseline-Snapshot-Honduras-final-MF-1.pdf](https://eusee.hivos.org/assets/2025/08/Honduras_Baseline-Snapshot-Honduras-final-MF-1.pdf).
- Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho (FESPAD). "Tres años del Régimen de Excepción: tortura sistemática en las cárceles de El Salvador". 27 de marzo de 2025. <https://www.fespad.org/sv/3-anos-del-regimen-de-excepcion-tortura-sistemica-en-las-carceles-de-el-salvador/>.
- Ford Foundation. "Building resilience in civil society: programmatic adjustments 2023–2025". February 3, 2025. <https://www.forus-international.org/en/news/navigating-crisis-building-resilient-communication-strategies-for-civil-society>.
- Freedom House. *El Salvador. Freedom in the World 2025*. 2025. <https://freedomhouse.org/country/el-salvador>.
- Freedom House. *Honduras. Freedom in the World. 2025*. 2025. <https://freedomhouse.org/country/honduras/freedom-world/2025>.
- Global Fund for Community Foundations. *How to build sustainable civil society ecosystems*. April 1, 2020–March 31, 2021. [https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2022/02/GFCF\\_AnnualReport\\_2020-2021.pdf](https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2022/02/GFCF_AnnualReport_2020-2021.pdf).
- Global Witness. "Honduras: the deadliest country in the world for environmental activism". January 31, 2017. <https://globalwitness.org/en/campaigns/land-and-environmental-defenders/honduras-deadliest-country-world-environmental-activism/>.
- Human Rights Funders Network (HRFN). *Better preparedness*. New York, September 24–25, 2025. <https://www.hrfn.org/better-preparedness/>.
- Human Rights Watch. *Informe Mundial 2022: Honduras*. 2022. <https://www.hrw.org/es/world-report/2022/country-chapters/honduras>.
- Human Rights Watch. *World Report 2024: Guatemala*. 2024. <https://www.hrw.org/world-report/2024/country-chapters/guatemala>.
- Human Rights Watch. *World Report 2025: Guatemala*. 2025. <https://www.hrw.org/world-report/2025/country-chapters/guatemala>.
- Human Rights Watch. *World Report 2025: Nicaragua*. 2025. <https://www.hrw.org/world-report/2025/country-chapters/nicaragua>.
- Human Rights Watch. "El Salvador: torture of Venezuelan deportees". November 12, 2025. <https://www.hrw.org/news/2025/11/12/us-el-salvador-torture-of-venezuelan-deportees>.
- ICNL. *Civil Society Organization Sustainability Index*. October 2020. <https://www.icnl.org/post/tools/civil-society-organization-sustainability-index>.
- ICNL. *Foreign influence registration laws and civil society*. January 2025. [https://www.icnl.org/wp-content/uploads/foreign-influence-report\\_Jan\\_2025\\_update.pdf](https://www.icnl.org/wp-content/uploads/foreign-influence-report_Jan_2025_update.pdf).
- LatAm Journalism Review. "Guatemalan journalists in exile recount challenges and expectations for future of journalism in their country". March 4, 2024. <https://latamjournalismreview.org/articles/guatemalan-journalists-in-exile-recount-challenges-and-expectations-for-future-of-journalism-in-their-country/>.
- Lu, Christina H. "USAID purge ends with 83 percent of programs canceled". *Foreign Policy*, March 10, 2025. <https://foreignpolicy.com/2025/03/10/trump-rubio-usaid-cuts-foreign-aid/>.
- Meyer, Peter. "U.S. foreign assistance to Latin America and the Caribbean: FY2025 appropriations". Congressional Research Service, January 14, 2025. <https://www.congress.gov/crs-product/R48266>.
- NGO Connect Net. *CSOSI methodology*. n.d. <https://www.ngoconnect.net/civil-society-organization-sustainability-index-methodology-0>.
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OHCHR). "Nicaragua's grim reality: investigation by UN experts reveals crimes against humanity". February 29, 2024. <https://www.ohchr.org/es/press-releases/2024/02/nicaragua-grim-reality-investigation-un-experts-reveals-crimes-against>.
- Organización de Naciones Unidas. *Impacto académico/sostenibilidad*. s.f. <https://www.un.org/es/impacto-academico/sostenibilidad>.
- Organización Mundial contra la Tortura (OMCT). "Honduras: riesgo para las personas defensoras de derechos humanos". October 7, 2024. <https://www.omct.org/es/recursos/declaraciones/honduras-riesgo-para-las-personas-defensoras-de-derechos-humanos>.
- Rauda Zablah, N. "From El Salvador to Honduras, why authoritarians gain from USAID cuts". *Christian Science Monitor*, May 23, 2025. <https://www.csmonitor.com/World/Americas/2025/05/23/el-salvador-bukele-usaid-foreign-agents-registry>.
- Reporters Without Borders (RSF). "Guatemala". 2025. <https://rsf.org/es/pais/guatemala>.
- Reporters Without Borders (RSF). "Honduras: RSF and seven partner organizations condemn environment of surveillance, intimidation". October 31, 2025. <https://rsf.org/en/honduras-rsf-and-seven-partner-organisations-condemn-environment-surveillance-intimidation-and>.
- Washington Office on Latin America (WOLA). "Curtailling civic space: tightening restrictions on civil society in the Americas". July 2, 2025. <https://www.wola.org/analysis/curtailling-civic-space-tightening-restrictions-on-civil-society-in-the-americas/>.
- Welsh, T. "Trump's funding cuts hurt 80% of USAID Central America programs". *Devex*, March 14, 2025. <https://www.devex.com/news/trump-funding-cuts-hurt-80-of-usaid-central-america-programs-report-101936>.
- Wings report. "Partnering for people power: the philanthropy support ecosystem for social movements in Africa and Latin America". May 2025. <https://search.issuelab.org/resources/44944/44944.pdf>.



# **Anexo 1.** **Guía de entrevistas**

## 1 Entorno:

Aspectos que podemos conocer por el estado de la cuestión (revisión documental y legal): orientación ideológica del gobierno, orientación democrática o autoritaria del gobierno, legislación represiva, agravación o descenso de criminalización.

Cosas que solo podemos conocer mediante una entrevista, teniendo como dos grandes temáticas el ciclo electoral y la represión:

1. ¿Qué tipo de relación tienen con el gobierno de su país y cuál es su percepción sobre la posibilidad de cambio o permanencia con el ciclo electoral? ¿Cuál es su percepción de oportunidad/riesgo ante el próximo ciclo electoral? ¿Qué rol tendrá o le gustaría que tuviera su organización?
2. ¿Qué factores actuales afectarán el futuro de la OSC y de su organización en los próximos tres a cinco años, para conseguir sus objetivos? ¿Cuáles han sido los principales cambios en ese contexto durante los últimos tres a cinco años?
3. ¿Qué tipo de intentos de criminalización, estigmatización o ataques a su legitimidad ha sufrido la organización? ¿Algunos menos evidentes que la persecución jurídica y las amenazas?
4. ¿Considera que la población general apoya a su organización u organizaciones similares?
5. ¿Qué incertidumbres considera más preocupantes o difíciles de manejar?
6. ¿Cómo han resuelto problemas similares en el pasado?
7. ¿Qué evolución tuvieron las amenazas o desafíos de la organización en los últimos tres años?
8. ¿Qué factor o hecho específico detonó finalmente la decisión del cierre?

## 2 Capacidad organizacional

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas institucionales de su organización? ¿Cuáles son sus principales debilidades?

2. ¿Cómo está impactando el desgaste interno en el relevo generacional? ¿Hay dificultades para incorporar nuevos liderazgos?
3. ¿Qué han hecho en el pasado para adaptarse a contextos adversos o de crisis?
4. ¿En qué áreas considera que han innovado o están innovando?
5. ¿Cuándo dejaron de operar?
6. ¿Qué alternativas valoraron antes de pensar en el cierre?
7. ¿Qué estrategias llevaron adelante en meses previos, para evitar el cierre?
8. ¿Dejaron atrás algún proceso legal en marcha contra la organización y sus integrantes? ¿Quién o quiénes lo están encarando? ¿Con qué apoyos?

## 3 Viabilidad financiera

1. ¿Quiénes son sus mayores financistas?
2. ¿Hay otros financistas relevantes, aunque su participación sea menor?
3. ¿Qué financistas han dejado de apoyar a su organización y por qué?
4. ¿Qué estrategias de sostenibilidad han ideado o están implementando?
5. ¿Qué recortes han efectuado y cuáles están por realizar? ¿Qué áreas de la organización están priorizando con los fondos disponibles y cuáles están sacrificando?
6. Además de una eventual reducción de personal, operaciones o actividades, ¿de qué otras formas les está impactando el recorte presupuestario?
7. ¿Cómo se ha adaptado la sociedad civil de la región a los recortes aplicados durante la administración de Trump y cuáles son hoy las principales diferencias? ¿Qué conclusiones extraen de ese episodio que consideren aplicables en la actualidad?

8. ¿Ha pensado en la posibilidad de cerrar la organización? ¿Qué tan posible es que eso suceda?
9. ¿Qué evolución tuvieron las finanzas de la organización en los últimos tres años?
10. ¿Lograron cumplir con todos los requisitos de compensaciones de ley para el equipo?
11. ¿Tiene pendiente la organización alguna deuda económica? ¿Quién responderá por ella? ¿Con qué apoyos?

#### **4 Incidencia política**

1. ¿Cuál es el principal objetivo político de su organización? ¿En qué actores o sectores de la sociedad trata de impactar?
2. ¿Cómo mide su objetivo político y cómo sabe que lo están consiguiendo?
3. ¿Qué cambios estratégicos están realizando para garantizar el cumplimiento de esos objetivos?
4. ¿Considera que una forma de proteger a su organización ha sido limitar su trabajo de incidencia? ¿Esto ha sido intencional o no?
5. ¿Hicieron público el cierre de operaciones? ¿De qué forma? ¿Por qué?
6. ¿Qué organizaciones ocupan el espacio que deja su organización?
7. ¿Contempla la posibilidad de crear una nueva organización similar en el futuro?

#### **5 Sostener alianzas**

1. ¿Por qué colaboran (o no) con otras OSC, medios, sector académico, privado o público?
2. ¿Qué tipo de apoyo externo (financiero, técnico, político) considera más urgente para fortalecer su trabajo?
3. ¿Estarían dispuestos a fusionarse o establecer alianzas permanentes con otras OSC, si eso ayudara a su organización a sobrevivir o a cumplir su misión?

4. ¿Qué oportunidades existen para fortalecer el ecosistema de las OSC? ¿Qué debería ocurrir en el sector para afrontar los desafíos actuales?
5. ¿Han conversado con otras organizaciones del país o de la región para explorar la posibilidad de trasladarles los proyectos en curso, los archivos documentales o la experiencia acumulada de la organización?

#### **6 Regionalización y diásporas**

1. ¿El exilio le hizo considerar seriamente dejar la organización? ¿Está o no considerando salir del país?
2. ¿Ha tenido que cambiar de lugar de inscripción legal? De ser así, ¿constituye esto un problema que pone en riesgo sus operaciones? ¿Piensa que tendría que hacerlo en los próximos tres años? ¿Qué países identifica como seguros (por ejemplo, para operar o migrar) y por qué?
3. ¿Identifica nuevas posibilidades derivadas de la regionalización y las diásporas?

#### **7 Comentarios finales**

1. ¿Hay algo que desee agregar o destacar, y que no hayamos abordado?
2. ¿Nos podría ayudar a identificar y contactar con OSC en Guatemala, El Salvador, Honduras o Nicaragua que hayan cerrado en los últimos años por presión política o asfixia financiera?
3. ¿Con qué otras OSC nos recomendaría conversar?



# Anexo 2. Resultados Análisis Índice RIOCA versión condensada\*

\*Esta es una versión condensada del trabajo cuantitativo del estudio y del Índice RIOCA. Para consultar la versión completa, nos puedes escribir a [info@casacentroamerica.mx](mailto:info@casacentroamerica.mx)

## Nota metodológica

El Índice RIOCA es una herramienta analítica diseñada para medir la resiliencia organizacional de organizaciones de la sociedad civil (OSC) y medios de comunicación en contextos de alta presión política, social y financiera. Su propósito es ofrecer una lectura comparativa sobre las capacidades que permiten a estas organizaciones sostener su acción, adaptarse a entornos adversos y mantener su relevancia en escenarios de cierre del espacio cívico.

El índice se construye a partir de seis dimensiones interrelacionadas: entorno, capacidad organizacional, viabilidad financiera, incidencia política, sostenimiento de alianzas y regionalización/diáspora. Cada dimensión integra variables específicas que permiten capturar tanto factores internos como externos.

La encuesta fue respondida por 58 organizaciones de Centroamérica, mediante un muestreo intencional orientado a actores clave del ecosistema. La muestra incluye organizaciones de incidencia institucional, medios de comunicación, organizaciones territoriales y aquellas que trabajan con población general, distribuidas en El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y a nivel regional.

Dado su carácter analítico, los resultados no buscan representatividad estadística, sino identificar patrones, tensiones estructurales y tendencias relevantes para la sostenibilidad del ecosistema.

## Perfil general de la muestra

La muestra está compuesta mayoritariamente por organizaciones con trayectoria consolidada y estructuras relativamente pequeñas. Más del 80 % cuenta con más de cinco años de existencia, mientras que cerca del 70 % opera con equipos de 20 personas o menos.

En términos financieros, predominan organizaciones con presupuestos entre 100.000 y 500.000 dólares anuales, con una proporción menor de organizaciones con presupuestos altos. Este perfil refleja un ecosistema con experiencia institucional, pero con márgenes financieros limitados, lo que incide directamente en su capacidad de adaptación y protección frente a contextos adversos.

## Resultados por dimensión

### Entorno

El entorno presenta un promedio regional de 4.75 sobre 10, lo que confirma que las OSC y medios operan en condiciones mayoritariamente adversas.

El deterioro del entorno no se explica principalmente por la judicialización, sino por factores políticos: relaciones hostiles con el gobierno, discursos de estigmatización

## El Índice RIOCA es una herramienta analítica diseñada para medir la resiliencia organizacional de organizaciones de la sociedad civil (OSC) y medios de comunicación en contextos de alta presión política, social y financiera

y presión constante sobre las organizaciones. Las amenazas, más que eventos excepcionales, funcionan como mecanismos cotidianos de intimidación que inducen autocensura y afectan la toma de decisiones.

Las diferencias entre países son claras: Guatemala presenta un entorno relativamente más operable, aunque frágil; Honduras se sitúa en un punto intermedio; mientras que El Salvador y Nicaragua reflejan entornos abiertamente restrictivos.

El entorno regional puede definirse como formalmente operativo, pero políticamente restrictivo y estructuralmente incierto.

## Capacidad organizacional

La capacidad organizacional alcanza un promedio de 6.6, lo que indica estructuras funcionales, pero sometidas a tensiones internas significativas.

Las principales fortalezas se encuentran en los componentes formales: rendición de cuentas, políticas internas, planificación estratégica y capacidad de respuesta a crisis. Esto sugiere organizaciones que han invertido en institucionalidad para resistir entornos adversos.

Sin embargo, las debilidades se concentran en el factor humano: desgaste emocional, concentración de liderazgos y limitada renovación. Estas variables muestran los niveles más bajos del índice y constituyen un riesgo acumulativo para la sostenibilidad.

El ecosistema no carece de estructura; lo que está en riesgo es su sostenibilidad humana y su capacidad de relevo.

## Viabilidad financiera

La viabilidad financiera presenta un promedio de 5.5, lo que evidencia una sostenibilidad media con vulnerabilidades estructurales relevantes.

Si bien muchas organizaciones reportan múltiples fuentes de financiamiento, esto no se traduce en autonomía real. Los ingresos propios son bajos y la dependencia de donantes sigue siendo alta, lo que expone al ecosistema a shocks externos.

Las principales debilidades se concentran en la baja liquidez, las reservas limitadas y la concentración de recursos en pocas fuentes. En la práctica, esto implica que muchas organizaciones pueden sostenerse en el corto plazo, pero con márgenes muy reducidos para absorber crisis.

La diversificación existe en el discurso; la dependencia persiste en la práctica.

## Incidencia política

La incidencia política alcanza un promedio de 7.1, lo que indica que las organizaciones mantienen capacidad de influencia incluso en contextos restrictivos.

Sin embargo, esta incidencia se ejerce en condiciones de mayor riesgo: reducción de exposición pública, ajustes en estrategias y mayor autocensura. El avance en objetivos políticos puede implicar costos crecientes, lo que obliga a una gestión más cuidadosa del riesgo.

La incidencia no ha desaparecido; se ha transformado en una práctica más contenida, estratégica y costosa.

## Sostenimiento de alianzas

El análisis revela una tensión estructural: las organizaciones mantienen múltiples alianzas, pero no necesariamente confían en ellas ni las consideran determinantes para su sostenibilidad.

Si bien la mayoría se percibe como parte de una comunidad organizacional, existe una baja percepción de interdependencia real. Esto refleja un ecosistema fragmentado, donde la articulación existe, pero no siempre se traduce en coordinación efectiva.

Las alianzas son abundantes, pero la confianza es escasa.

## Regionalización y diásporas

La regionalización y el exilio han transformado el ecosistema. Aunque pocas organizaciones surgieron directamente del exilio, la mayoría ha experimentado desplazamientos de personal en los últimos años.

Este fenómeno ha dado lugar a modelos transnacionales de operación, que combinan trabajo en territorio,

incidencia internacional y reorganización desde el exterior. La diáspora emerge así como una infraestructura funcional para la continuidad del trabajo.

El exilio ya no es solo una consecuencia: es una condición estructural de operación.

## Lectura transversal del índice

El análisis conjunto de las dimensiones permite identificar cuatro patrones clave

- 1. El entorno es estructuralmente restrictivo.** Las organizaciones operan bajo presión constante, incluso sin judicialización masiva.
- 2. La capacidad organizacional es funcional, pero tensionada.** Las estructuras resisten, pero el desgaste humano es alto.
- 3. La viabilidad financiera es el principal punto de fragilidad.** La dependencia externa limita la autonomía y la capacidad de adaptación.
- 4. La incidencia persiste, pero bajo nuevas condiciones.** Es más estratégica, más contenida y más costosa.

En conjunto, el índice muestra un ecosistema que sigue operando, pero con un equilibrio cada vez más frágil entre capacidad y desgaste.

## Conclusión técnica

El Índice RIOCA confirma que la sociedad civil y los medios independientes en Centroamérica no están colapsando, pero sí atravesando un proceso sostenido de erosión.

Las organizaciones mantienen capacidades relevantes —institucionales, políticas y operativas—, pero enfrentan un entorno que incrementa los costos de acción, limita la sostenibilidad financiera y presiona el factor humano.

El principal riesgo no es el cierre inmediato del ecosistema, sino su degradación progresiva: organizaciones que continúan existiendo, pero con menor capacidad de incidencia, menor margen de acción y mayor vulnerabilidad acumulada.

En este contexto, la resiliencia no depende únicamente de los recursos disponibles, sino de la capacidad de adaptación estratégica, la gestión del desgaste y la posibilidad de construir formas efectivas de coordinación.

El ecosistema sigue en pie. La pregunta ya no es si puede resistir, sino en qué condiciones seguirá existiendo y con qué capacidad real de incidir. Tus resendel et que nos minctur aut hiciaerferia cum faccum eium doloreicit ommod ex exerecusdam, a quam, to min cusanie-nim eum, as reperci



**CASA  
CENTRO  
AMÉRICA**



@centroamericamx

[WWW.CASACENTROAMERICA.MX](http://WWW.CASACENTROAMERICA.MX)