

# TEJIENDO RESILIENCIA



# 1 INTRODUCCIÓN

El concepto de *espacio cívico* se sustenta en tres libertades fundamentales que se tendrían que cumplir plenamente: el derecho de asociación, el de organización y el de manifestación. De acuerdo con la ONU, el espacio cívico es el contexto en el que la sociedad civil desempeña una función en la vida política, económica y social de nuestras sociedades, permitiendo que las personas y los grupos contribuyan en la elaboración de políticas que afectan a sus vidas<sup>1</sup>.

Civicus Monitor califica al espacio cívico en México como “represivo”<sup>2</sup>. Lo anterior lo hace a través de una escala del uno al cinco, donde uno es abierto y cinco es cerrado, y México obtuvo la clasificación número 4.

Aunque las libertades de asociación, reunión y manifestación están garantizadas por la Constitución y diversas leyes, en la práctica hay restricciones y situaciones que limitan el ejercicio pleno de estos derechos. Algunas de estas restricciones son más visibles cuando suceden ataques a personas defensoras de derechos humanos y en momentos en los que se reprimen manifestaciones públicas. Sin embargo, otras represiones son más sutiles e indirectas, por ejemplo, cuando se usa el aparato gubernamental para fiscalizar, perseguir burocrática y administrativamente a las organizaciones a través de auditorías o multas fiscales onerosas. También se puede notar a través de la desaparición de órganos autónomos encargados de mantener la relación con la sociedad civil o garantizar el derecho de acceso a la información pública y la transparencia gubernamental, también protegidos constitucionalmente.

En un año de transición electoral, en el que en junio de 2024 se decidieron más de 20,000 cargos públicos tanto a nivel local como federal, se abre una coyuntura importante para la sociedad civil en torno a la protección y fortalecimiento de un espacio cívico abierto y seguro, donde sea posible la colaboración con el gobierno. Si bien existe la posibilidad de avanzar en las libertades del espacio cívico, también existe la posibilidad —como ha sido la tendencia en los últimos gobiernos

---

1 Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (s.f.). Proteger y ampliar el espacio cívico de la Sociedad Civil. OHCHR. <https://www.ohchr.org/es/civic-space>

2 CIVICUS Monitor (2024) National Civic Space Ratings: 37 rated as Open, 43 rating as Narrowed, 40 rated as Obstructed, 50 rated as Repressed & 28 rated as Closed. Disponible en: <https://monitor.civicus.org/>

mexicanos y en la región latinoamericana— de que haya una contracción de este, enmarcado en los recientes reveses legislativos.

Frente a este contexto, desde la red de Causas Ciudadanas<sup>3</sup> vimos la necesidad de indagar sobre el estado actual del espacio cívico con organizaciones locales y de base, cuyos temas de trabajo van desde la conservación y defensa de la tierra, hasta la cultura, los derechos de las mujeres y personas en situaciones vulnerables.

En un país tan diverso y desigual como México, partimos de la premisa de que no existe una definición y mucho menos una vivencia homogénea sobre el espacio cívico, sino que, por el contrario, cada localidad experimenta este concepto de manera diferente, según su contexto social, ambiental, político y cultural.

En este sentido, es crucial reconocer que cada territorio presenta desafíos únicos y variadas formas de ejercer y nombrar las libertades que conforman al espacio cívico. A través de tres conversatorios pusimos sobre la mesa la necesidad de hablar sobre lo que entendemos por “espacio cívico”. ¿Todas las personas lo interpretamos de la misma manera? ¿Cuáles son las diferencias en cómo habitamos este espacio? Para avanzar en su protección y expansión, es vital asegurarnos de que compartimos una comprensión común y que entendemos las diferentes necesidades y desafíos de acuerdo al contexto y a las diferentes expresiones organizativas.

Aunado a lo anterior, también pusimos otro concepto vital sobre la mesa: el de la resiliencia. Abordamos lo que se entiende con la palabra, escuchamos, ideamos y exploramos maneras para construir en conjunto habilidades que la sociedad civil pueda utilizar en momentos críticos o desafiantes.

Si bien requerimos un espacio cívico abierto y habilitante, necesitamos oportunidades donde las organizaciones y personas nos apoyemos mutuamente y trabajemos en conjunto para garantizar el avance de los derechos humanos. Es importante caminar hacia una realidad donde el gobierno y todos los sectores que impactan en las personas y territorios incluyan nuestras voces y atiendan necesidades.

---

3 Causas Ciudadanas es una red conformada por 26 organizaciones de la sociedad civil de distintas regiones del país, buscamos descentralizar la conversación sobre el espacio cívico e impulsar iniciativas que garanticen su protección ante posibles retrocesos.

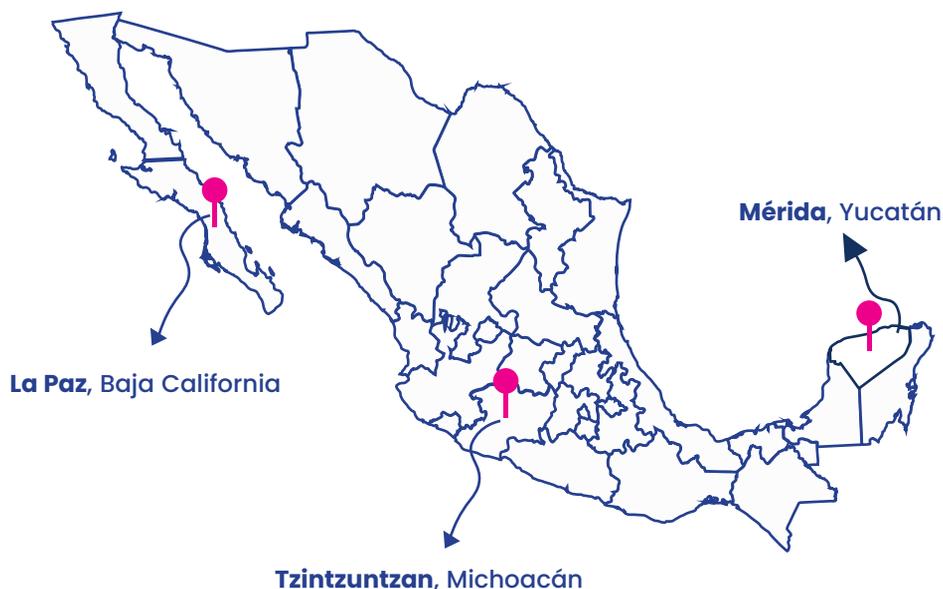
## **2 EL ÁRBOL DE POSIBILIDADES: UN EJERCICIO DE VISIÓN COLECTIVA**

En cada uno de los diálogos se utilizó el **Árbol de posibilidades** como una herramienta para el análisis y la reflexión. Este ejercicio permitió a las organizaciones identificar los **problemas** que afectan el espacio cívico representados en las **raíces** del árbol, las estrategias de solución en los **troncos** y finalmente las **hojas** como los escenarios ideales que muestran el **entorno deseado** por las organizaciones.

## **3 DIÁLOGOS LOCALES: TEJIENDO RESILIENCIA**

### **a. Una radiografía**

Locaciones de los encuentros



Durante los meses de julio y agosto se llevaron a cabo los diálogos locales del proyecto “Tejiendo Resiliencia” en tres regiones de México, cada una con sus propios desafíos y contextos particulares: **Mérida, Yucatán, Tzintzuntzan, Michoacán y La Paz, Baja California**. En estos espacios diversas personas activistas, organizaciones de la sociedad civil (OSC) y grupos de base compartieron sus experiencias

y reflexiones en torno al espacio cívico, destacando la riqueza y diversidad de enfoques con los que conviven localmente. Se buscó generar diálogos y propuestas para entender y fortalecer la resiliencia de las organizaciones y promover una participación ciudadana más inclusiva.

**PARTICIPANTES:**

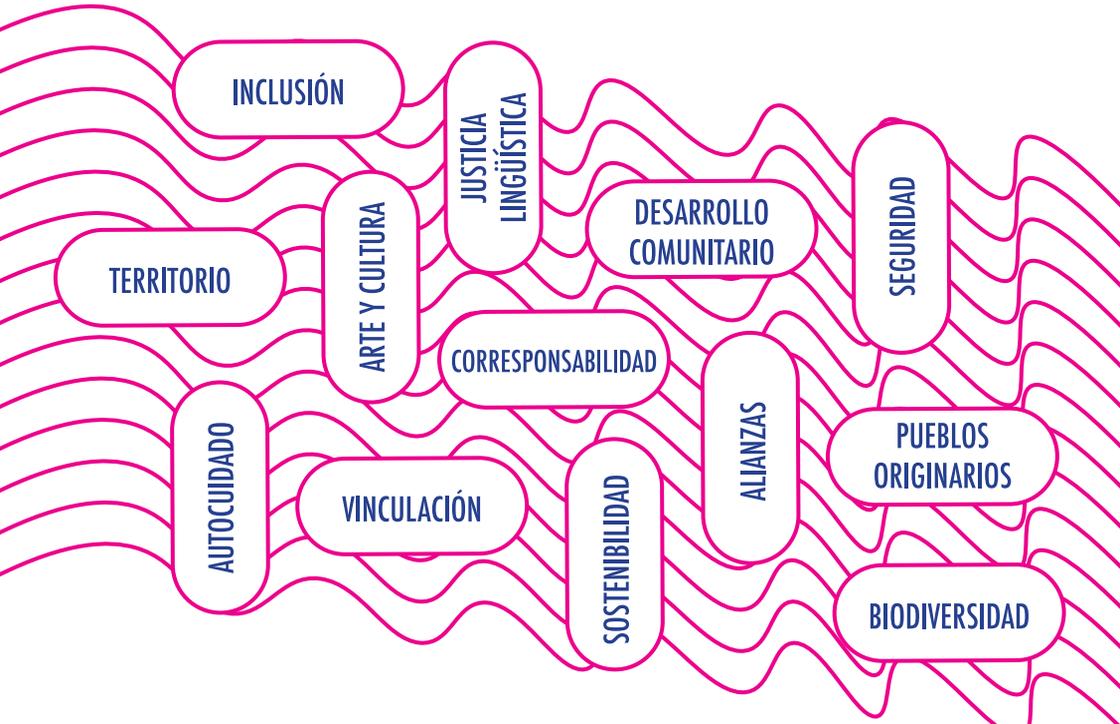
**89**

**104**

**PERSONAS**

En los diálogos de “Tejiendo Resiliencia” participaron **89 organizaciones** y **104 personas**. En Mérida se contó con **53 personas participantes**, en Tzintzuntzan con **25** y en La Paz con **26**.

**Figura 1 “Las principales discusiones de las organizaciones”**



A lo largo de los diálogos se discutieron distintas causas e inquietudes por parte de las organizaciones, además de poner sobre la mesa las distintas formas de organizarse y temáticas como la protección de los derechos fundamentales del espacio cívico: **la libertad de asociación, de expresión y el derecho a la reunión o participación.**

En **Yucatán** la diversidad temática fue amplia, con organizaciones que no solo trabajan en la protección del medio ambiente, sino también en la defensa de los **derechos de las mujeres**, en el apoyo a los **pueblos originarios y con proyectos productivos autogestivos.** Esta región destacó por personas activistas y organizaciones que en su mayoría provienen de las comunidades y enfrentan distintos problemas alrededor del extractivismo cultural y de sus recursos naturales.

Por su parte, en **Michoacán** los temas de género, participación ciudadana, educación y medio ambiente estuvieron presentes. Otro tema que llamó la atención fue el de la **cultura y las artes**, donde se debatió la preservación de espacios culturales y la divulgación de materiales bibliográficos como parte del activismo para la participación e incidencia comunitaria.

Y por último, en **Baja California** las organizaciones mostraron un fuerte compromiso con la preservación del medio ambiente y la emergencia climática. Señalaron la importancia de incluir a las comunidades locales y de que entidades donantes trabajen como aliadas estratégicas, compartiendo una agenda común. También señalaron la necesidad de una mayor colaboración entre las organizaciones para enfrentar de manera conjunta los retos que plantea la crisis climática.

A continuación se presentan los principales **hallazgos** de cada **diálogo local.**



**DIÁLOGO LOCAL I:  
MÉRIDA, YUCATÁN  
18, 19 Y 20 DE JULIO DE 2024**

## Mérida: Diálogo desde el Territorio

En Mérida las organizaciones consideran que una de las apuestas principales se encuentra en el lenguaje: hay una oportunidad de tomar los términos propuestos y extenderlos a su cosmovisión y manera de organizarse que recae en el buen vivir. La discusión por el espacio cívico que se compartió en este diálogo es uno atravesado por la colectividad y la relación histórica de su territorio con las prácticas populares, espirituales y comunitarias de sus entornos.

### Hallazgos

En este diálogo participaron organizaciones que abordan temáticas relacionadas con los derechos sexuales y reproductivos, desarrollo autogestivo y comunitario, la conservación de la biodiversidad, la defensa de los derechos de los pueblos originarios, la agroecología y la participación ciudadana, entre otras. A través de los cuatro árboles de posibilidades generados se identificaron diversos problemas estructurales que afectan el espacio cívico y se propusieron soluciones enfocadas en fortalecer el tejido social, la participación comunitaria y la creación de entornos seguros e inclusivos.

En primer lugar se expuso el tema de las **restricciones y dificultades para el uso del espacio cívico**. Las organizaciones mostraron su preocupación por el control del espacio cívico en entornos urbanos por grupos conservadores y antiderechos que suelen salir a protestar después de las marchas en defensa de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres y en favor del aborto legal. Algunas activistas han denunciado que se les ha negado la entrada a clínicas públicas. Esta reacción limita la participación de las mujeres y otros grupos de atención prioritaria, profundizando la falta de formación e información sobre los derechos cívicos y la participación ciudadana.

Por otro lado, las organizaciones también expresaron su preocupación por las comunidades rurales, donde las desigualdades territoriales se intensifican y donde los **espacios de participación continúan siendo dominados por los hombres**. Esta exclusión se debe tanto a tradiciones como a la falta de tiempo de las mujeres, quienes siguen cumpliendo roles de género establecidos como la crianza de niñas

y niños y el cuidado de personas mayores. Esta dinámica impide una perspectiva más inclusiva donde mujeres jóvenes contribuyan activamente al desarrollo comunitario.

Uno de los factores más preocupantes es que las organizaciones **no se sienten libres de ejercer sus actividades** debido a un *constante miedo de represión o por los procesos burocráticos que dificultan su consolidación como organizaciones sostenibles*. Además, mencionan que el gobierno en ocasiones dirige las consultas y espacios de toma de decisiones hacia ciertos grupos de interés, limitando espacios reales de participación comunitaria y ciudadana. Ejemplos de esto son programas como Platícale a tu gobernador en el estado de Quintana Roo y las consultas populares, que no promueven una participación cívica genuina sino obedecen a una agenda de los grupos en el poder.

En ese mismo sentido, las personas participantes pusieron énfasis en *la criminalización de las protestas y la persecución de las personas activistas*, quienes son reprimidas con acciones que muchas veces incluyen violencia institucional y amenazas. Esta represión es particularmente grave en zonas donde el crimen organizado coexiste con la fuerza pública, creando un ambiente hostil para las organizaciones y las comunidades que intentan alzar su voz. Por ejemplo, en Quintana Roo destacaron que **las comunidades indígenas enfrentan además barreras lingüísticas** que dificultan su defensa y visibilización, empeorando su situación en el espacio cívico.

Lo anterior es importante y se entrelaza con **problemáticas como el racismo y clasismo** que no solo limita la participación de *comunidades indígenas* y personas históricamente excluidas, sino que también **refuerza una jerarquía social** en la que las voces más *privilegiadas* acaparan los espacios de *toma de decisiones*. Esta exclusión intensifica la discriminación y marginación de personas de pueblos originarios en diálogos cívicos, cuyas protestas y movilizaciones son altamente criminalizadas.

Por último, se resalta la falta de **protocolos de autocuidado, tanto a nivel individual como colectivo**, que impide la creación de *entornos saludables* para quienes participen en el espacio cívico. **El bienestar físico y psicológico de las personas activistas no se contempla** en muchos de estos espacios, lo que crea un ambiente de *agota-*

miento y desmotivación que afecta la *continuidad de las acciones y movilizaciones*. La ausencia de un enfoque de cuidados también limita el potencial de las redes comunitarias para sostenerse a largo plazo, ya que no se brindan los apoyos necesarios para mantener la salud integral de las personas involucradas.

Para hacer frente a las restricciones del espacio cívico y los retos identificados, las organizaciones propusieron una serie de estrategias orientadas a fortalecer la participación comunitaria y promover la inclusión. Entre las principales herramientas propuestas, se destacan:

- **Fomento de la participación comunitaria:** Impulsar programas que promuevan el involucramiento de las personas, especialmente mujeres y jóvenes, en espacios públicos y políticos.
- **Creación de redes de apoyo:** Establecer alianzas entre organizaciones para fortalecer el trabajo colaborativo y generar un impacto más amplio.
- **Diálogo con autoridades:** Crear espacios de diálogo con autoridades locales gubernamentales, para contribuir al desarrollo de políticas públicas inclusivas y promover la participación ciudadana en la toma de decisiones.
- **Tecnología y accesibilidad:** Fomentar el uso de tecnologías que permitan difundir información accesible y traducida en lenguas originarias, favoreciendo la inclusión de grupos de atención prioritaria.

Además de estas estrategias se resaltó la necesidad de desarrollar:

- **Protocolos de equidad de género:** Desarrollar normas claras y efectivas que aseguren la participación equitativa de las mujeres en todos los espacios cívicos.
- **Capacitación sobre racismo y clasismo:** Crear espacios de formación y diálogo que aborden estas barreras estructurales, capacitando personas líderes comunitarias y autoridades para promover la igualdad.
- **Técnicas de autocuidado colectivo:** Establecer prácticas y espacios que fomenten el bienestar emocional y físico de las personas activistas, permitiendo una mayor sostenibilidad en sus acciones.

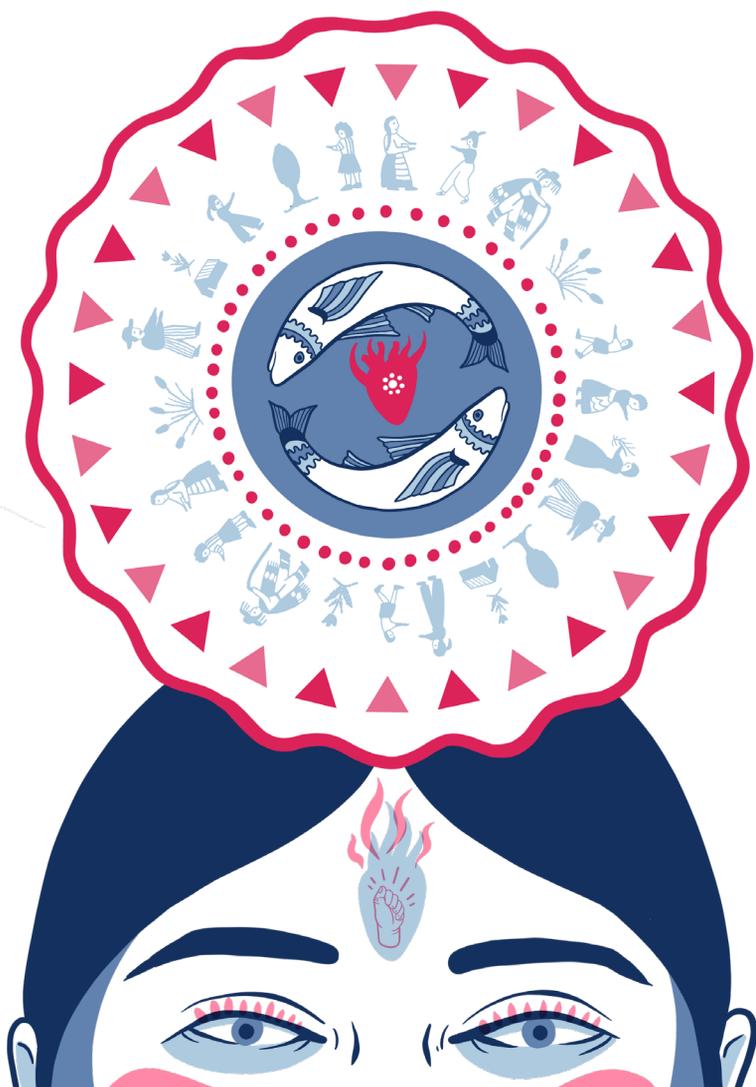
Por último, las organizaciones propusieron **mecanismos de protección legal y emo-**

**cional** para las personas activistas, con el fin de prepararlas ante represalias, violencia y censura, enfocándose en la defensa de mujeres y pueblos originarios.

### **Reflexiones sobre este diálogo**

El diálogo en Mérida subrayó las aspiraciones de las organizaciones hacia un espacio cívico inclusivo y seguro, donde la participación ciudadana sea accesible para todas las personas independientemente de su género, edad u origen étnico. Las organizaciones expresaron su deseo de que mujeres, juventudes y comunidades originarias no solo tengan un lugar en la toma de decisiones, sino que su participación sea valorada en igualdad de condiciones.

Este ideal requiere la eliminación de la violencia y la represión y la construcción de un tejido social que reconozca la diversidad cultural y territorial como una fortaleza. Las organizaciones visualizan un entorno donde los derechos colectivos sean protegidos, con políticas públicas colaborativas en las que la sociedad civil participe activamente, trabajando en conjunto con el gobierno para garantizar un espacio cívico justo y equitativo.



**DIÁLOGO LOCAL II:  
TZINTZUNTZAN, MICHOACÁN  
8 Y 9 DE AGOSTO 2024**

## Tzintzuntzan: Diálogo desde el espacio comunitario.

En Tzintzuntzan el diálogo se caracterizó por la participación de mujeres jóvenes en las diversas causas de la región. Para ellas, el encuentro significó un primer acercamiento a distintas formas de organizarse y el saberse parte de un sector mayor que lucha por derechos fundamentales y por asuntos de interés público.

Un aporte distintivo fue el conocer que el arte y la cultura también son vías para la apropiación y construcción de resiliencia en el espacio cívico. En esta ocasión el evento se llevó a cabo en el exconvento franciscano de Santa Ana.

## Hallazgos

En Michoacán participaron diversas organizaciones que trabajan en temas fundamentales para el desarrollo comunitario, tales como la agricultura sostenible, la salud mental, nuevos modelos educativos, derechos de las mujeres y género, inclusión para personas con discapacidad, participación ciudadana, entre otros.

Cada una de estas temáticas se traduce en preocupaciones específicas sobre la resiliencia de las organizaciones en la región y su conexión con problemas estructurales que afectan a las comunidades locales y a las organizaciones que apoyan.

Una de las principales problemáticas identificadas en el ejercicio colaborativo del árbol de posibilidades es **el sistema patriarcal dominante (prácticas machistas)** que afecta el espacio cívico, permeando la vida comunitaria y limitando el desarrollo integral de las personas, especialmente de las *mujeres y las infancias*. Las organizaciones participantes destacaron que la falta de acceso a servicios básicos y de educación de calidad *profundiza la brecha de género*, acentuando dinámicas de violencia y exclusión. Esta problemática es similar a la observada por los participantes en Mérida, donde las causas estructurales impactan de manera desigual el desarrollo de las mujeres en sus comunidades, limitando su participación política efectiva.

También se habló sobre la **falta de representación de diversidades** en el espacio cívico. Las organizaciones presentes comentaron sobre la estigmatización y los prejuicios presentes en la sociedad y en los espacios participativos.

Un tema importante compartido fue acerca del clientelismo político y la ausencia de cuestionamiento sobre la participación cívica, lo que crea **un ambiente de apatía y frustración** que a menudo resulta en la *exclusión de estos grupos en los procesos de toma de decisiones*.

Además, una característica notable de este diálogo fue la **defensa del exconvento de Santa Ana**. Tras dejar de ser un espacio religioso y convertirse en un sitio resguardado por el INAH, este se ha transformado en un lugar de encuentro para las *comunidades de Tzintzuntzan y sus visitantes*. Actualmente alberga un museo que integra gran parte de la historia de la región y, durante muchos años, ha contado con el apoyo de la sociedad civil organizada para su gestión. Sin embargo, en los últimos años, esta labor se vio interrumpida debido a intereses religiosos que buscaban apropiarse del patrimonio para otros fines.

Esto desencadenó una lucha por parte de la sociedad civil organizada y la comunidad, quienes incluso fueron amenazados. Finalmente, por la vía legal se logró recuperar el convento para seguir usándolo como un *espacio comunitario*. Esta movilización dejó un *desgaste emocional, económico y operativo para las organizaciones y personas activistas*, inclusive, afectó el estado del inmueble debido a la falta de mantenimiento. No obstante, el espacio fue recuperado y ha comenzado a revitalizarse, generando un gran entusiasmo tanto en la comunidad regional como en las organizaciones y personas activistas.

Finalmente, las personas participantes discutieron un tema crucial para la sostenibilidad de las organizaciones donde **la falta de apoyos y colaboración entre la sociedad civil y el gobierno** es un problema que afecta a las organizaciones de la sociedad civil, movimientos y comunidades con las que crean sinergia. Principalmente los temas se centraron en cómo *los marcos normativos y los altos costos administrativos* dificultan su labor, además de *la falta de diálogo con el gobierno y la polarización de los procesos participativos*.

Estas **barreras administrativas y financieras** frenan la expansión de proyectos que buscan mejorar la vida de las personas y la calidad del espacio cívico.

Para enfrentar los retos mencionados, las organizaciones propusieron una serie de herramientas que buscan la inclusión social, el fortalecimiento del tejido comunitario y la participación cívica efectiva.

En primer lugar, destacaron la necesidad de repensar los **modelos educativos** desde una perspectiva inclusiva y de derechos humanos. Al respecto se propuso.

- Fomentar la **igualdad de género** desde la educación temprana para transformar sistemas de poder y estructuras patriarcales, y con ello, asegurar una participación pública inclusiva para las mujeres.
- Incorporar una educación comunitaria **integral, vivencial, inclusiva y constructiva**, que proporcione herramientas prácticas para combatir las violencias estructurales.
- Generar espacios que contribuyan a amplificar el amplio conocimiento sobre los derechos humanos y los caminos para su exigencia.

Además, se hizo hincapié en la importancia de promover una **ciudadanía informada y responsable**.

- Fortalecer **redes de apoyo comunitario** que permitan un entorno seguro y equitativo.
- Crear estrategias que involucren activamente a la sociedad en la construcción de comunidades más cohesionadas, libres de violencia y con mayores oportunidades para las mujeres, infancias y personas con discapacidad.
- Mantener la **cohesión de las comunidades locales a través de espacios comunitarios**, como en el caso de la movilización por el exconvento de Santa Ana.

En cuanto a la inclusión social, las organizaciones subrayan la importancia de **una representación efectiva de las diversidades**, no solo simbólica:

- Desarrollar una cultura de **salud mental activa** que cuide el bienestar y garantice la sostenibilidad de los proyectos comunitarios.
- Impulsar la formación de una ciudadanía **crítica** que sea capaz de reducir las barreras que impiden la participación de grupos excluidos.

Finalmente, para superar las barreras administrativas y mejorar la sostenibilidad se planteó:

- **Fortalecer la colaboración** entre actores sociales y gubernamentales.
- **Capacitación constante** y la creación de **diagnósticos comunitarios** para diseñar intervenciones locales más efectivas.

## Reflexiones sobre este diálogo

El diálogo en Tzintzuntzan además de abordar la discusión sobre el espacio cívico fue una oportunidad para conectar con el autocuidado y el activismo dentro de la sociedad civil. La reflexión colectiva destacó la riqueza de contar con voces provenientes de contextos diversos, lo que facilitó un diálogo nutrido sobre el espacio cívico. La sede, alejada del entorno urbano, propició una desconexión que favoreció la profundidad de las reflexiones, permitiendo también explorar referentes locales de defensa del espacio cívico.

Por otra parte, los diversos obstáculos a los que se enfrentan las organizaciones de la sociedad civil muchas veces terminan con el deseo de organizarse alrededor de sus causas.

La necesidad de estos diálogos se hace evidente cuando las personas organizadas se encuentran y se reconocen entre sí para saberse acompañadas en un camino que constantemente parece desolador, cansado o aislante. Es importante saber que implementar luchas colectivas tiene que ver con la forma en la que usamos el espacio cívico y eso es lo que sostiene la causa en la que creemos.



**DIÁLOGO LOCAL III:  
LA PAZ, BAJA CALIFORNIA  
21, 22 Y 23 DE AGOSTO 2024**

## La Paz: Diálogo desde la equidad y el medio ambiente.

Este diálogo se caracterizó por las conversaciones en torno a las causas que motivan el uso del espacio cívico y el compromiso y el reto que significa trabajar directamente sobre los temas de medio ambiente y emergencia climática. Se propició una discusión sobre la equidad y la justicia y sobre cómo estos conceptos intervienen en el día a día de las personas activistas y en sus contextos.

Las organizaciones reconocen que los principios de equidad y justicia no solo deben guiar las acciones hacia afuera, es decir, en su interacción con otros actores, sino que también deben aplicarlos dentro de sus propias estructuras y actividades.

### Hallazgos

En el diálogo de La Paz participaron diversas organizaciones dedicadas a la *protección de los recursos marinos y costeros, la pesca sostenible, la economía circular y la educación ambiental*. Estas agrupaciones enfrentan retos únicos relacionados con la *sostenibilidad financiera, la desconexión entre organizaciones, la creciente presión gubernamental además de una latente amenaza por parte del crimen organizado* que afecta la viabilidad de sus acciones en el espacio cívico y que siembra miedo. A través de las distintas discusiones se identificaron problemas estructurales comunes, así como propuestas para fortalecer su capacidad de respuesta.

Algunas de las principales problemáticas identificadas tienen que ver con la falta de sostenibilidad financiera, **la falta de confianza local entre las organizaciones y la escasa colaboración en red entre ellas mismas**. Las organizaciones mencionan una falta de confianza por parte de los gobiernos que no permite crear sinergias importantes y también de algunas comunidades con las que trabajan por falta de un acompañamiento más cercano.

A nivel organizacional, **la falta de personal especializado** en áreas clave como la procuración de fondos y la administración impide que desarrollen estrategias financieras efectivas, diversifiquen sus fuentes de ingreso y accedan a recursos más flexibles que permitan mejorar las prestaciones que ofrecen a su personal. *La so-*

*brecarga operativa que enfrentan* limita su capacidad de colaborar y coordinarse en torno a objetivos comunes, lo que agrava la desconexión entre las organizaciones a pesar de trabajar en temáticas similares.

Por otro lado, su trabajo en esta región se ve mermado por la *falta de establecimiento de carreras sólidas*, las exigencias del trabajo en temas medioambientales y la desarticulación causada por la fuerte competencia por donantes. Los retos para alcanzar la equidad y la justicia no están sólo en las leyes, sino también en la mejora organizacional en todos los aspectos.

Además, las mujeres de las organizaciones presentes señalaron una falta de protocolos claros que *aseguren su participación equitativa* en los espacios públicos y en los espacios laborales. Estos protocolos fueron enunciados para atender las necesidades de acuerdo al género dentro de las organizaciones: temas como licencias de maternidad y paternidad equitativas, prestaciones para el cuidado de la salud física y mental de las personas colaboradoras, así como el balance entre el espacio personal y laboral que especialmente se complejiza por la dinámica de trabajo en campo de muchas agrupaciones.

En otro tema, **el problema de gentrificación ha reducido la posibilidad** de las organizaciones para actuar ante la llegada de megaproyectos. Si bien se han realizado esfuerzos de participación ciudadana para contrarrestar estos proyectos que ponen en riesgo la biodiversidad de la región, cada vez es más difícil para las personas vivir de forma digna ante el aumento de precios de todos los servicios básicos.

Una discusión importante impulsada por las organizaciones es la desconexión y **el distanciamiento** dentro del **espacio cívico** que ha debilitado la capacidad de las organizaciones para avanzar en sus agendas. Algunas causas identificadas son *la sobreexpectativa* en relación al alcance de su trabajo, la constante *desacreditación* desde el gobierno federal, políticas fiscales restrictivas que en conjunto limitan la sostenibilidad de las organizaciones y una latente amenaza por el incremento y apropiación de espacios del crimen organizado en la región. Todo lo anterior crea un ambiente de polarización y una sensación de inseguridad en las organizaciones.

Por último, comentaron la necesidad de abordar las **desigualdades estructurales y socioeconómicas** que afectan al espacio cívico, especialmente en torno a la **equidad** y la **justicia** alrededor del **género**, el **racismo**, el **clasismo**, y el contexto nacional de tensiones en la **división de poderes**. Las discusiones giraron en torno a aspiraciones comunes, destacándose ideas sobre la **vida digna**, las **dificultades estructurales**, el **acceso equitativo a la información**, la **igualdad de oportunidades para las organizaciones**, la **inclusión**, los **derechos humanos** y la **interseccionalidad**. Además, se profundizó en conceptos como la **subjetividad de la justicia**, la **corresponsabilidad** entre organizaciones y comunidades y el debate de una justicia que va más allá de las leyes.

Para enfrentar los retos identificados las organizaciones propusieron una serie de herramientas que buscan no solo fortalecer su capacidad de acción, sino también transformar el entorno en el que operan:

- **Fortalecimiento de las alianzas y redes de colaboración:** Generar vínculos sólidos entre organizaciones que comparten objetivos comunes, mejorando su capacidad de acción colectiva.
- **Promoción de una comunicación efectiva:** Establecer estrategias claras que permitan difundir los logros, necesidades y retos de las organizaciones en sus respectivos contextos con el fin de generar confianza y fortalecer la incidencia.
- **Aproximación con el sector privado:** Trabajar de la mano con actores del sector privado para diversificar las fuentes de financiamiento y encontrar aliados en la implementación de proyectos que beneficien tanto a las comunidades como al medio ambiente.

Además, se destacó la importancia de **crear una comunidad crítica** que abarque a todos los actores del espacio cívico: comunidades, ciudadanía, sector privado, gobierno y colaboradores de las organizaciones de la sociedad civil. Esta comunidad crítica debe promover un entorno de cohesión y ser un contrapeso ante la polarización. Para lograrlo es fundamental abrir **espacios constructivos para el desacuerdo**, fomentando el diálogo y la negociación.

- **Formación de ciudadanía informada:** Empoderar a las comunidades con el conocimiento necesario para incidir en políticas públicas y participar activamente en la toma de decisiones.

- **Profesionalización de las personas funcionarias públicas:** Fomentar la creación de puentes institucionales que mejoren la colaboración entre sociedad civil y gobierno.
- **Fomento de diálogos multisectoriales:** Establecer espacios de intercambio entre entidades donantes, organizaciones, sector privado y autoridades, ampliando las alianzas y generando una mayor visibilidad del trabajo en el territorio.
- **Sensibilización de los donantes:** Trabajar en conjunto y promover financiamientos más flexibles así como agendas adaptadas a las necesidades y contextos particulares.

Un tema transversal fue la importancia de **incorporar principios de equidad y justicia dentro de las propias organizaciones**, garantizando que estos valores se reflejen tanto hacia afuera como en sus estructuras internas. Esto requiere la implementación de **protocolos claros de equidad de género**, que aseguren la inclusión de las mujeres y otros grupos de atención prioritaria, así como el **balance entre trabajo y vida personal** de las personas colaboradoras. La sensibilización debe ser constante, asegurando que estas prácticas sean parte integral del funcionamiento organizacional.

## **Reflexiones sobre este diálogo**

El diálogo en La Paz puso en evidencia los grandes retos que enfrentan las organizaciones dedicadas a la conservación del medio ambiente, así como sus necesidades fundamentales para avanzar en un contexto lleno de complejidad.

La discusión sobre la justicia, tanto social como ambiental, resaltó la importancia de una mayor colaboración entre comunidades, sector privado y gobierno. La creación de una comunidad que actúe como contrapeso a la desconexión y la competencia por recursos es fundamental para fortalecer el espacio cívico.

La implementación de protocolos claros de equidad, tanto al interior de las organizaciones como en su relación con las comunidades, es crucial para avanzar hacia un entorno más inclusivo y al balance de las estructuras de poder.

Por último, el diálogo continuo, la inclusión y la corresponsabilidad son aspectos esenciales para lograr un impacto duradero en la protección ambiental y la construcción de un espacio cívico más equitativo y sostenible.

## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A lo largo del presente informe podemos observar que si bien hay retos únicos de acuerdo a cada territorio, también las y los participantes de los diálogos han vislumbrado **necesidades en común como:**

- **sostenibilidad** a través de financiamiento flexible y la diversificación del mismo, involucrando otros actores del sector filantrópico;
- **orientación y acompañamiento** en gestión administrativa;
- una cultura de bienestar; y
- **seguridad** como personas defensoras de derechos humanos.

Estos hallazgos no son nuevos para muchas de las personas participantes ni para las facilitadoras. En varios espacios en los últimos años, y especialmente después de la pandemia de COVID-19, se habla sobre estas necesidades y más.

Sin embargo, estos puntos nos hacen reflexionar que para **participar en el espacio cívico no solo se requiere de un fortalecimiento específico y contextualizado en las capacidades internas** de las organizaciones y agrupaciones, sino también un entorno flexible y no punitivo.

No obstante, se percibe que aún hay muchas necesidades que las propias organizaciones no identifican, lo que según la Matriz Rumsfeld de Conocimiento<sup>4</sup> se denomina como las **“Cosas que no sabemos que no sabemos”**. Este desconocimiento es evidente, especialmente en lo relacionado con el cum-

---

4 Méndez Piffault, S. (2023, 19 de septiembre). El conocimiento, la comunicación y la consulta: Tres para el desarrollo sostenible. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-conocimiento-la-comunicaci%C3%B3n-y-consulta-tres-para-m%C3%A9ndez-piffault/>

plimiento y la rendición de cuentas ante los mecanismos fiscales y legales, que se mencionaron en los diálogos de forma más general o, en algunos casos, no surgieron en la conversación ni se consideraron como una necesidad prioritaria para la sostenibilidad y subsistencia de la organización. En ocasiones, las organizaciones reconocen lo que necesitan saber (es decir, cuando un asunto se clasifica como **cosas que sabemos que no sabemos**) justo en el momento en que ya enfrentan un riesgo inminente o, en algunos casos, puede ser demasiado tarde.

A continuación, presentamos algunos ejemplos que no se abordaron como necesidades, no porque carezcan de importancia, sino porque resulta complicado para una organización concentrarse en su labor cotidiana y, al mismo tiempo, mantenerse actualizada con los diversos cambios e interpretaciones del marco normativo.

### **La Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI) | La Ley Antilavado**

La mayoría de las organizaciones sabemos que es necesario cumplir con esta ley. Sin embargo, los detalles específicos de dicho cumplimiento suelen desconocerse hasta que ya se está en medio de una auditoría por incumplimiento. Además, no existe una guía o reglamento claro sobre cómo se realizan estas auditorías, lo que deja a las organizaciones y agrupaciones sin la preparación adecuada. Un aspecto fundamental de esta ley es la obligación de contar con un protocolo interno que documente los pasos que la organización sigue para asegurar su cumplimiento.

### **CFDI | Facturas Electrónicas**

Es obligatorio que las donatarias autorizadas tramiten una factura electrónica para todas sus compras. Sin embargo, muchas organizaciones y agrupaciones en zonas rurales no pueden obtener estas facturas, ya que los pequeños negocios locales no cuentan con acceso a servicios financieros o tecnológicos para cumplir con este requisito. Al no disponer de este comprobante electrónico, las organizaciones deben pagar un impuesto del 35% sobre el valor original, lo cual genera desigualdades y desincentiva la economía local.

Un aspecto poco conocido es que las donatarias autorizadas pueden solicitar un permiso especial para operar en localidades sin servicios financieros, aunque este permiso debe ser evaluado y aprobado por el Servicio de Administración Tributaria (SAT). Muchas organizaciones desconocen esta cuestión, y es un eje donde se puede llevar a cabo mayor investigación, entendimiento y difusión a favor de las organizaciones.

### Acceso a financiamiento | Donatarias autorizadas

Es necesario ahondar en las distintas restricciones impuestas por el SAT a las donatarias, como la limitación de no poder recibir más de una tercera parte de sus ingresos anuales por actividades que no estén sustancialmente relacionadas con su objeto social, **lo cual limita su capacidad de recaudación de recursos**. Lo anterior puede llegar a afectarles en el caso de que una organización entre en crisis financiera y quiera emplear la creatividad para vender algún producto como una manera de subsistir.

### Acceso a financiamiento | Organizaciones no donatarias y no legalmente constituidas

Es importante mencionar que los escenarios mencionados afectan en su mayoría a organizaciones con la figura de donataria autorizada, y **en los diálogos llevados a cabo, solo un poco más de la mitad eran donatarias autorizadas**. Entonces, las situaciones legales y fiscales son distintas para organizaciones que son legalmente constituidas. Por ejemplo, si una organización no es donataria autorizada está tributando como una empresa o como persona física (porque muchas veces en las colectivas o en las organizaciones no constituidas es una persona o un par quienes reciben el recurso para la organización). En este sentido, se tiene que conversar más sobre cómo se puede canalizar fondos a este tipo de agrupaciones que, según La Ley de Fomento, tiene derecho de organizarse de la manera que más les convenga. Falta explorar y socializar figuras como patrocinadores fiscales o la complementariedad de otros regímenes fiscales para que estas agrupaciones puedan operar con más seguridad y menos miedo.

## Recomendaciones

Es aquí cuando debemos preguntar, **¿cómo es que los actores en el entorno pueden apoyar de mejor manera a las organizaciones y agrupaciones?** Podemos destacar tres grupos que sería importante sensibilizar: 1) entes que fortalecen o brindan servicios a organizaciones, 2) donantes y 3) instancias gubernamentales que imponen requisitos o aseguran el cumplimiento de los mismos.

### Entes que fortalecen o brindan servicios a organizaciones

Es fundamental que ofrezcan un apoyo contextualizado a las organizaciones y agrupaciones que acompañan, es decir, que comprendan plenamente sus necesidades, realidades y limitaciones. Un ejemplo de esto son los servicios pro bono que existen para ayudar a organizaciones a constituirse legalmente. La constitución legal de una organización de la sociedad civil o una cooperativa es muy diferente a la de una empresa y no todas quienes ofrecen este tipo de apoyo cuentan con la experiencia específica en el sector de la sociedad civil. Aunque sus intenciones sean buenas, en algunos casos pueden, sin darse cuenta, guiar a las organizaciones por caminos que no son los más adecuados, como sugerir la obtención del estatus de donataria autorizada cuando la organización aún no tiene la estructura interna necesaria para sostener ese esquema y bien podría funcionar con un patrocinio fiscal.

### Donantes que apoyan económicamente a organizaciones

En primer lugar, es fundamental que los donantes proporcionen todos los documentos necesarios para que una organización pueda cumplir legalmente con la recepción de los recursos (por ejemplo, en cumplimiento de la Ley Antilavado). Además, resulta cada vez más relevante ofrecer financiamiento flexible que permita a las organizaciones cubrir necesidades básicas como el pago de salarios del personal, especialmente aquel destinado a cumplir con los requisitos legales y fiscales. También es útil contar con un fondo específico para temas legales y fiscales que permita cubrir tarifas notariales, protocolizar actas constitutivas y realizar cualquier otra actividad necesaria para cumplir con la Ley Antilavado.

Si bien recomendamos que los donantes inviertan en el fortalecimiento de sus copartes cuando estas lo consideren necesario, también es fundamental ir un paso más allá de la asesoría y el fortalecimiento, ofreciendo financiamiento que les permita asignar recursos para construir fondos de emergencia o implementar sistemas de gestión del conocimiento que les ayuden a mantener sus archivos actualizados y anticiparse a posibles fiscalizaciones o auditorías. Asimismo, es necesario asignar recursos para contar con un fondo de emergencia e implementar un sistema de gestión del conocimiento que permita a las organizaciones mantener sus archivos actualizados y así anticiparse a posibles fiscalizaciones o auditorías.

Para avanzar en lo anterior, proponemos sesiones de sensibilización con las instancias donantes y sus equipos legales para transmitir la complejidad y la corresponsabilidad que se requiere para que la organización apoyada tenga las herramientas suficientes para cumplir con sus obligaciones legales y fiscales en tiempo y forma y, en todo caso, tener un respaldo en caso de ser fiscalizada o auditada por las autoridades.

### **Instancias Gubernamentales**

Finalmente, es fundamental establecer un diálogo colaborativo con instancias gubernamentales, como el SAT y la Secretaría de Bienestar, con el fin de buscar estrategias que ayuden a las organizaciones a enfrentar sus retos.

Todo esto nos lleva a concluir que para contar con un espacio cívico abierto y seguro, que permita las diversas voces y fomente las libertades de asociación, reunión y expresión, es necesario tejer resiliencia desde diferentes niveles. Es decir, requerimos crear redes más sólidas y generar sinergias con otros sectores (gubernamental, privado, comunitario) y con otras organizaciones para lograr sociedades más justas, prósperas y equitativas. El espacio cívico implica derechos fundamentales que necesitamos hacer valer.

## **Sistematización de la información**

Daniel Revilla

## **Revisión editorial y diseño de gráficos**

Alternativas y Capacidades A.C

## **Ilustración**

Celeste Jaime Padilla

## **Diseño editorial**

Estudio Plumbago

## **Agradecimientos a**

Dakshina, Causas Ciudadanas, Freedom House, Fundación Merced Querétaro, Lígala, Chiapas, ¿Hermosillo, Cómo Vamos?, Cómo Vamos Colima, Educia, Gobierno y Análisis Político (GAPAC), KICHAJ, Sociedad de Historia Natural Niparajá, IBC, Ponguinguiola, Red de Turismo Sustentable y Desarrollo Social, Environmental Defense Fund, Eco-Alianza de Loreto, Nos Noroeste Sustentable, SmartFish Rescate de Valor, Fondo Noroeste y Occidente (FONNOR), Sociedad Cultura y Medio Ambiente, Asociación Michoacána para Sordos, ESARPSI, Familiares en tu Búsqueda Michoacán, Red Nacional de Mujeres Sordas, Desaparecid@s de la Costa y Femicidios de Michoacán, Traspatio, Fundación Ciudadana para el Desarrollo Integral de Michoacán (FUCIDIM), Voluntariado Forestal, Niños de Santa Fe, Fundación Proactivas que Inspiran, Fundación Cauce Ciudadano, Centro de Análisis y Defensa de Derechos, Pertenece, Ares, Alternativas Educativas, CreativaMente. Psicología & Arteterapia para Mujeres, Tlalij, Yolotli uan Nemilistlij, CPS, Esposas Buscadoras México y Ecolife Conservation.