



RESILIENCIA DEMOCRÁTICA EN UCRANIA: DE LA EMERGENCIA A LA TRANSFORMACIÓN

La evolución del ecosistema de resiliencia
comunitaria en tiempos de guerra,
2022-2026

Felip Daza

NOVACT

Informe publicado por

Instituto Internacional para la Acción Noviolenta – NOVACT
Barcelona, septiembre de 2026
ISBN: 978-84-09-92186-7

Autor: Felip Daza felip.daza@sciencespo.fr

Felip Daza [1979, Barcelona] es investigador, consultor y educador sobre resistencia civil noviolenta, resiliencia comunitaria e incidencia política. Cuenta con más de dos décadas de experiencia colaborando con organismos internacionales, movimientos sociales, organizaciones de la sociedad civil y centros de investigación en Oriente Medio, el norte de África, Europa del Este y el Sur del Cáucaso. Actualmente es profesor de acción estratégica noviolenta, responsabilidad empresarial y derechos humanos en la Universidad Sciences Po de París. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4002-8990>

Coordinadores y editores: Carlos Díaz [Carlosb@novact.org] y Anna Bondarenko [anna@novact.org]

Diseño y visualizaciones: Pau Fabregat [guspiragrafics@gmail.com]

Cómo citar este informe

Daza, Felip. *Resiliencia democrática en Ucrania: De la emergencia a la transformación. La evolución del ecosistema de resiliencia comunitaria en tiempos de guerra, 2022-2026*. Barcelona: Instituto Internacional para la Acción Noviolenta [NOVACT], 2026.

Agradecimientos

El autor desea expresar su profundo agradecimiento a todas las personas que contribuyeron a esta investigación compartiendo generosamente sus testimonios, conocimientos y experiencias. Sus aportaciones han sido fundamentales para comprender la evolución de las iniciativas y dinámicas analizadas en este informe. Este trabajo no habría sido posible sin la estrecha cooperación del equipo del Centre of United Actions, en particular de Mariya Levonova, Yevhen Martyniuk y Danylo Yashchuk, cuyo apoyo ha sido esencial a lo largo de las distintas fases de la investigación. El autor desea asimismo agradecer las valiosas sugerencias y contribuciones de Igor Semivolos y Mykola Davidiuk, así como de sus respectivos equipos en la Ukrainian Peacebuilding School y Factor Bureau. Un reconocimiento especial merece también el inestimable apoyo de Denys Sukhanov, Mariya Ocheretiana y Sasha Romantsova, así como del conjunto del equipo de Youth Up, particularmente Anastasia Golovchenko, Valeriia Chaika y Te Yasinchuk. Finalmente, el autor desea expresar su sincero agradecimiento a Cristina Mas, Simonetta Costanzo, Amber French-Griette y a la Dra. Andrea Ellner por su apoyo, orientación y valiosas aportaciones en diferentes etapas de este proyecto de investigación.

Imagen portada: Oksana Ivanets y Oleksandr Shulman / Wikimedia Commons, Movilización social ante la destrucción del Hospital Infantil Okhmatdyt de Kiev tras el ataque con misiles ruso, 8 julio de 2024. Licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International [CC BY 4.0].

Este informe ha sido producido con el apoyo del Departament de Justícia Global i Cooperació Internacional de l'Ajuntament de Barcelona.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MARCO CONCEPTUAL.....	9
3. MARCO CONTEXTUAL	13
3.1. LA CONSTRUCCIÓN DE LA NACIÓN CÍVICA UCRANIANA: CULTURA, IDENTIDAD Y RESISTENCIA.....	13
3.2. DE FORMAS DE “SOCIEDAD PARALELA” A LA DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	14
3.3. GENERACIÓN DE SOLIDARIDAD Y CONSTRUCCIÓN DE PODER CÍVICO.....	16
3.4. LA RESISTENCIA CIVIL NOVIOLENTA: AUTOGOBIERNO Y AGENCIA COLECTIVA.....	17
4. EVOLUCIÓN DEL ECOSISTEMA DE RESILIENCIA.....	19
4.1. EVOLUCIÓN GENERAL	19
4.2. EL REPERTORIO DE ACCIONES: TIPOLOGÍAS Y ACTORES IMPULSORES	21
4.3. ITINERARIOS DE DESARROLLO.....	26
5. IMPACTOS DE LA RESILIENCIA	32
5.1. CAPITAL SOCIAL: EL MOVIMIENTO DE VOLUNTARIADO COMO FUERZA DEMOCRATIZADORA	32
5.2. COMPETENCIA COMUNITARIA: GOBERNANZA POLICÉNTRICA.....	37
5.3. DESARROLLO ECONÓMICO: SOSTENIBILIDAD Y TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS	41
5.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: EL FLANCO DÉBIL DEL ECOSISTEMA.....	43
6. SOSTENER LA RESILIENCIA COMUNITARIA	45
7. BIBLIOGRAFÍA	47
8. ANEXOS.....	52

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN DE INICIATIVAS LOCALES POR TIPOLOGÍA DE ACCIÓN	20
GRÁFICO 2. DISTRIBUCIÓN DE INICIATIVAS SEGÚN ACTORES IMPULSORES	20
GRÁFICO 3. DISTRIBUCIÓN DE INICIATIVAS POR ITINERARIO DE DESARROLLO.....	21
GRÁFICO 4. RELACIÓN ENTRE ACTORES IMPULSORES Y TIPOLOGÍAS DE ACCIONES.....	25
GRÁFICO 5. RELACIÓN ENTRE ESTRUCTURA INICIAL DE LAS INICIATIVAS LOCALES E ITINERARIO DE DESARROLLO.....	27
GRÁFICO 6. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE INICIATIVAS LOCALES DE ACUERDO CON LAS DIMENSIONES DE RESILIENCIA	30
GRÁFICO 7. DISTRIBUCIÓN DE ITINERARIOS DE DESARROLLO POR DIMENSIONES DE RESILIENCIA	32

RESUMEN EJECUTIVO

La invasión rusa a gran escala en febrero de 2022 desencadenó una de las mayores crisis en la historia de Ucrania y, simultáneamente, una movilización civil masiva en todo el país. Más de cuatro años después, la agresión rusa contra Ucrania continúa y, con ella, la necesidad de respuesta, adaptación y transformación de las comunidades ante las crisis emergentes. Este informe analiza la evolución de 200 iniciativas de resiliencia comunitaria entre febrero de 2022 y junio de 2026, complementadas con entrevistas a 105 líderes comunitarios, representantes institucionales, expertos y organizaciones locales. El objetivo es doble: comprender cómo se organizaron y evolucionaron estas iniciativas, y evaluar sus efectos sobre la sociedad ucraniana y los retos que enfrentan.

La movilización masiva de la población ucraniana observada tras la invasión no fue espontánea.

Fue la expresión de un ecosistema de resiliencia construido durante siglos y caracterizado por un capital social acumulado, una cultura arraigada en la autoorganización y autosuficiencia, y una infraestructura cívica capaz de absorber perturbaciones de gran magnitud. Sobre este ecosistema de resiliencia comunitaria se han desarrollado los movimientos de resistencia civil no violenta ucranianos contemporáneos. La resistencia y la resiliencia civil no son procesos separados, sino dimensiones interrelacionadas que amplifican y refuerzan el repertorio de la acción civil no violenta. La respuesta no violenta a la invasión rusa ilustra este proceso con una ola de acciones de resistencia civil en la línea de frente, mientras en la retaguardia la resiliencia comunitaria mantenía la cohesión, la solidaridad y la moral de la población. La consolidación del movimiento de voluntariado refleja una nueva cultura democrática basada en la construcción de la agencia social, procesos de gobernanza policéntrica y la promoción de la confianza y la transparencia.

El ecosistema de resiliencia comunitaria mostró una alta sostenibilidad. Tres de cada cuatro iniciativas permanecieron activas al cierre del período analizado y más de un tercio evolucionó hacia nuevas formas organizativas. La formalización resultó ser el principal factor de supervivencia: la mortalidad de las iniciativas informales casi cuadruplicó la de las formales. Al mismo tiempo, la informalidad fue esencial en la fase de emergencia, cuando la flexibilidad y la rapidez eran más valiosas que la estructura. Persisten, sin embargo, problemas estructurales urgentes: agotamiento del voluntariado, ausencia de mecanismos de protección social y escasez de recursos, entre otros.

El estudio identifica una **consolidación clara del capital social y la competencia comunitaria**, reflejada en mayores niveles de confianza, liderazgo local y capacidad colectiva para afrontar nuevas crisis. En contraste, **las dimensiones económica y comunicativa mostraron señales de vulnerabilidad estructural**: dependencia de donantes externos, reducción de la financiación internacional y debilitamiento del ecosistema mediático independiente. La sostenibilidad futura de la resiliencia ucraniana depende, en gran medida, de preservar estas capacidades.

La investigación revela también notables diferencias territoriales. Contrariamente a lo esperado, las **regiones próximas a la línea de frente mostraron mayores tasas de persistencia que las zonas de retaguardia**. Mientras estas se especializaron en la acogida y el apoyo logístico, las del frente desarrollaron un repertorio orientado a la gestión de crisis: coordinación de emergencias, evacuación, respuesta a ataques y reconstrucción de urgencia. El análisis muestra, además, que el cese de una iniciativa no equivale a un fracaso: en muchos casos respondió a que la necesidad que la originó desapareció —como la emergencia humanitaria en determinadas regiones—, o a que sus funciones fueron absorbidas por instituciones públicas que habían recuperado capacidad. La resiliencia debería medirse por la continuidad de las funciones esenciales, no por la supervivencia de las organizaciones que inicialmente las desempeñaron.



Evacuación de civiles con movilidad limitada en Kupyansk, Kharkiv, organizada por la organización civil Free Kharkiv Movement
Autor: Yevhen Haystov

La eficacia del modelo ucraniano reside principalmente en la interacción entre múltiples centros de decisión y acción, y no tanto en la fortaleza de una institución concreta. La cooperación entre gobiernos locales, sociedad civil, voluntariado y ciudadanía generó sistemas de gobernanza flexibles y redundantes. Ucrania representa un modelo de gobernanza policéntrica —descentralizada, con liderazgos distribuidos y una intensa cooperación entre sociedad civil e instituciones locales— que demostró una notable capacidad de adaptación.

Los nuevos liderazgos comunitarios surgidos de la crisis constituyen uno de los activos más valiosos del ecosistema de resiliencia ucraniano. Mujeres activistas que pasaron de coordinar evacuaciones a dirigir organizaciones, jóvenes que convirtieron los centros juveniles en *hubs* humanitarios, emprendedores sociales que promovieron la organización comunitaria en poblaciones ocupadas, personas desplazadas que transitaban de receptores de ayuda a promotores de sus propias iniciativas, y veteranos cuya legitimidad social los posiciona como actores clave en los procesos de recuperación. Estos liderazgos articularon redes, sostuvieron infraestructuras cívicas y representaron a sus comunidades frente a instituciones y donantes. Su consolidación y participación en los procesos de toma de decisiones serían condición necesaria para la sostenibilidad del modelo.

La experiencia ucraniana confirma que la resiliencia comunitaria es un activo estratégico para los sistemas democráticos en crisis. Pero **la autoorganización no se traduce de forma automática en influencia sobre las decisiones públicas: el estudio detecta una participación ciudadana desigual, especialmente en los territorios de frente.** Preservar espacios de participación, transparencia y rendición de cuentas durante la emergencia y la reconstrucción sería tan urgente como garantizar la financiación. Más allá del caso ucraniano, este modelo ofrece enseñanzas para el diseño de políticas de gestión de crisis en Europa y otros contextos sometidos a amenazas complejas.

1. INTRODUCCIÓN

La guerra en Ucrania ha marcado un punto de inflexión en la forma de comprender e intervenir en los conflictos armados contemporáneos. Lejos de constituir un actor marginal, la población civil ha desempeñado un papel decisivo tanto en la defensa del país como en la preservación y el fortalecimiento del sistema democrático. Las acciones de resistencia civil frente a la invasión a gran escala se combinaron con miles de iniciativas locales de resiliencia comunitaria destinadas a proteger a la población, garantizar la continuidad de los servicios esenciales y responder a las necesidades más urgentes. Este proceso desencadenó una movilización social sin precedentes que contribuyó al refuerzo de la agencia colectiva, la cohesión social y la difusión de valores y prácticas cívicas fundamentales para la resiliencia democrática.

El inicio de la invasión a gran escala rusa el 24 de febrero de 2022 provocó una reacción masiva de la población por todo el país. Miles de acciones de resistencia civil se organizaron para dar respuesta a las crisis multidimensionales y emergentes producidas por la guerra. En la investigación *Ukrainian Nonviolent Civil Resistance in the Face of War* analizamos las dinámicas, impactos y logros de la resistencia civil no violenta entre febrero y junio de 2022.¹ El estudio de las acciones de protesta, desobediencia civil y creación de formas paralelas de autogobierno en situaciones de invasión y ocupación reveló un sistema descentralizado e informal de poder local basado en la confianza, la solidaridad y la responsabilidad social.

Mientras que la mayoría de las acciones de resistencia civil se organizaron en el primer año de la invasión, las iniciativas de resiliencia comunitaria persistieron a lo largo de estos últimos cuatro años para dar respuesta a la continua agresión rusa. La distribución de ayuda humanitaria, la evacuación de civiles de las zonas ocupadas o la reconstrucción y la

“Desde el fondo de la ciudad
es el pueblo quien gobierna.
Tierra de fraternidad.”

— Inspirado en José “Zeca” Afonso,
Grândola, Vila Morena

recuperación del capital humano en las zonas liberadas, entre muchas otras acciones civiles, han contribuido al desarrollo de una sólida infraestructura cívica.

En este contexto, el presente informe examina la evolución del ecosistema de resiliencia comunitaria en Ucrania desde el inicio de la invasión a gran escala, en febrero de 2022, hasta junio de 2026. Todas las referencias temporales del informe se circunscriben a este periodo —de ahí el uso del tiempo pasado—, si bien la guerra continúa y muchas de las iniciativas analizadas siguen activas.

Concretamente, el objetivo del estudio es doble. En primer lugar, analiza la organización de las iniciativas locales,² atendiendo a los tipos de actores impulsores, su distribución territorial, los ámbitos de actuación y sus procesos de transformación a lo largo del conflicto. En segundo lugar, evalúa los efectos que la resiliencia comunitaria ha generado tanto en la sociedad ucraniana como en el contexto de la guerra, identificando asimismo los principales retos y desafíos que han emergido durante este periodo.

El informe se estructura en cinco capítulos. El primero ofrece una definición conceptual de la resiliencia comunitaria y sus pilares, así como de su relación con la resistencia civil no violenta, la gestión de crisis y la transformación democrática de las sociedades. El segundo presenta un marco contextual e histórico de Ucrania para identificar los principales componentes de la resiliencia del país construidos en contextos de construcción nacional y estatal. El tercero analiza las estrategias y acciones de resiliencia

¹ Felip Daza, *Ukrainian Nonviolent Civil Resistance in the Face of War: Analysis of Trends, Impacts and Challenges of Nonviolent Action in Ukraine between February and June 2022* (Barcelona: ICIP and NOVACT, 2022).

² Una iniciativa local es una acción colectiva promovida principalmente por actores de una comunidad determinada destinada a responder a las consecuencias de la invasión rusa mediante la movilización de recursos y capacidades locales para mantener, adaptar o restaurar el funcionamiento de la comunidad y fortalecer su resiliencia ante futuras crisis.

comunitaria desde una perspectiva evolutiva, prestando atención a los actores que las han liderado desde 2022, la tipología de acciones y marco geográfico, entre otros. El cuarto examina los impactos alcanzados por estas acciones desde la óptica de los pilares de la resiliencia, tanto sus logros como sus retos. El quinto concluye señalando áreas de atención y refuerzo en Ucrania, así como lecciones para sostener la resiliencia democrática.

Nota metodológica

El informe utiliza un enfoque multidisciplinar que combina los campos de estudio de la resiliencia comunitaria, la resistencia civil, la gestión de crisis y los procesos de democratización. La investigación adoptó un diseño de métodos mixtos, comparativo y longitudinal. Desde el punto de vista cuantitativo, partió de una base de referencia original de 200 iniciativas locales de resiliencia comunitaria —la unidad principal de análisis—, recopilada junto con la organización ucraniana Centre of United Actions.³ Estos datos fueron codificados tipológicamente de acuerdo con las dimensiones de resiliencia comunitaria, tipo de acciones específicas, perfil del impulsor, carácter formal o informal en su origen y localización de actividades. Posteriormente, se estudió la trayectoria de estas iniciativas, ampliando la base de referencia con indicadores de desarrollo —continuación, transformación y terminación—, así como factores de cambio.⁴

Desde el punto de vista cualitativo, los resultados se triangularon con 64 entrevistas semiestructuradas —individuales o grupos focales— con 105 representantes de la sociedad civil, las administraciones públicas, el sector académico, los medios de comunicación, el sector empresarial y las instituciones religiosas, a través de una investigación de campo presencial y en línea en Kyiv, Chernivtsi, Chernihiv, Sumy, Kharkiv y Kherson en marzo, abril, junio y octubre de 2025, y en junio de 2026 (véase Anexo 2). El proceso se completó con una encuesta exhaustiva en línea a 26 iniciativas locales de todo el país y con la

verificación documental del estado de algunas iniciativas a través de fuentes públicas y datos abiertos. Todo ello permitió profundizar en el desarrollo de las iniciativas durante los cuatro años de estudio e identificar los procesos de continuación, transformación y cese de sus actividades. El análisis de casos ilustrativos complementó los patrones estadísticos. Para más detalle del marco metodológico de la investigación, véase el Anexo 3.

Marco geográfico

Para el análisis territorial, las regiones se agrupan en dos macrozonas según su exposición a la agresión militar durante el período de estudio. Por una parte, la zona de frente formada por *oblasts*⁵ que experimentaron ocupación parcial o combate terrestre en cualquier momento entre febrero de 2022 y junio de 2026, con independencia de su situación posterior: Kyivska, Chernihivska, Sumska, Kharkivska, Khersonska, Mykolaivska, Zaporizka, Donetsk y Luhanska.⁶ Por otra parte, la zona de retaguardia compuesta por regiones occidentales y centrales que no fueron invadidas: Chernivetska, Volynska, Lvivska, Zakarpatska, Khmelnytska, Rivnenska, Ternopilska, Ivano-Frankivska, Zhytomyrska, Cherkaska, Vinnytska, Poltavska, Dnipropetrovska y Odeska. Crimea y otras localizaciones específicas en situación de ocupación temporal fueron excluidas de la investigación por motivos de seguridad. Las iniciativas de alcance multirregional se contabilizaron por separado.

Consideraciones éticas

El estudio se llevó a cabo de conformidad con los estándares éticos del Instituto Internacional para la Acción Noviolenta (NOVACT) y del Centre of United Actions, garantizando la participación voluntaria, el consentimiento informado, el anonimato y la confidencialidad de las personas participantes. Los datos primarios se recopilieron y almacenaron en

³ Para más información ver: www.centreu.org/en

⁴ Base de datos Iniciativas de resiliencia comunitaria en Ucrania, 2022–2026, versión 1.0, conjunto de datos cerrado el 30 de junio de 2026. Conjunto de datos de investigación no publicado. Ver Anexo 1.

⁵ División administrativa que equivale a una provincia o región. En Ucrania hay 24 *oblast*, además de una república autónoma y dos ciudades con estatuto especial.

⁶ Kyiv y Chernihiv fueron zonas de combate, invadidas y/o asediadas en 2022. Desde abril de ese mismo año dejaron de serlo. En la medida que este informe toma como línea de base acciones de resiliencia iniciadas en ese año, incluimos a esas dos regiones como zonas de frente para el estudio que nos ocupa.

entornos digitales seguros. Asimismo, la base de datos que contenía información personal o sensible se cifró y anonimizó, y la lista de personas entrevistadas se codificó y anonimizó por motivos de seguridad. Se mantienen, no obstante, perfiles, género, localización y fechas de los participantes en la investigación [véase el Anexo 2]. En aquellos casos en que las personas entrevistadas autorizaron expresamente la divulgación de su identidad, sus nombres y cargos se citan en las notas a pie de página y en los anexos.

Limitaciones

Los instrumentos de seguimiento basados en la participación voluntaria —el cuestionario en línea y las entrevistas realizadas entre 2025 y 2026— no permitieron una cobertura completa de las iniciativas locales registradas en la línea base, introduciendo un sesgo de supervivencia: las iniciativas que cesaron su actividad no estaban en condiciones de responder. Para mitigar esto, el autor realizó en 2025-26 un seguimiento documental independiente a partir de fuentes públicas (registros oficiales, medios locales y presencia digital de las organizaciones), así como consultas a actores locales próximos a las iniciativas durante la investigación de campo. Este procedimiento permitió documentar la situación de la mayoría de las iniciativas e identificar las causas de terminación.

2. MARCO CONCEPTUAL

Las guerras, así como otras crisis, son coyunturas de ruptura política, social y económica que pueden generar tanto retrocesos como oportunidades de cambio. Algunos estudios analizan cómo los conflictos armados pueden dar lugar a regímenes autoritarios, promover la polarización social y/o reforzar los sistemas patriarcales.⁷ Sin embargo, también existen casos que demuestran que la participación activa de la sociedad civil en la defensa del país puede modificar las relaciones de poder y reforzar procesos democráticos durante las fases de conflicto y posconflicto.⁸ Esta literatura sugiere también que la movilización militar no es un elemento determinante en los procesos de democratización. En cambio, la resistencia civil no violenta y las formas de organización comunitaria organizadas en situaciones de conflicto armado tienen un efecto más evidente en el desarrollo de sistemas democráticos y procesos de paz más duraderos.⁹ En conflictos interestatales

La resistencia civil y la resiliencia comunitaria no son procesos separados, sino dimensiones que se retroalimentan en un círculo virtuoso. El tránsito de la resistencia a la resiliencia es un continuum, que amplifica y refuerza el repertorio de la acción civil no violenta

y prolongados los efectos en las relaciones de poder son más evidentes cuando los procesos son endógenos porque promueven la participación ciudadana, la consolidación de nuevos liderazgos sociales e infraestructuras cívicas.¹⁰ Por tanto, la intervención civil no violenta en los conflictos es una fuerza profundamente democratizadora.

Este tipo de intervención puede categorizarse en dos grandes dimensiones interrelacionadas: la resistencia civil y la resiliencia comunitaria. La resistencia no violenta es un método de

lucha protagonizado por la población civil que emplea medios sociales, políticos, económicos y psicológicos para confrontar a un adversario sin recurrir a la amenaza ni al uso de la violencia.¹¹ Comprende protesta, no cooperación e intervención no violenta, que con frecuencia se combinan dentro de una misma campaña de resistencia.¹² La

resistencia es también constructiva porque contribuye al desarrollo de relaciones sociales, crea instituciones alternativas en tiempos de crisis,¹³ y distribuye el poder político entre múltiples actores civiles.¹⁴ Esta dimensión constructiva de la resistencia es la que, sostenida en el tiempo, impulsa la resiliencia comunitaria: las estructuras improvisadas para resistir la agresión se consolidan como capacidades permanentes de respuesta,

⁷ El trabajo de Marie E. Berry, comparando los conflictos de Ruanda y Bosnia-Herzegovina, muestra que la guerra no solo genera destrucción, sino que también puede actuar como catalizador de nuevas formas de organización social, liderazgo ciudadano y participación política en Marie E. Berry, *War, Women, and Power: From Violence to Mobilization in Rwanda and Bosnia-Herzegovina* (New York: Cambridge University Press, 2018). Otro ejemplo relevante es la obra de William W. Harris que analiza las guerras de Siria e Irak como un conflicto regional interconectado, y los efectos en la consolidación del autoritarismo, el colapso institucional, el sectarismo y la intervención extranjera. En William W. Harris, *Quicksilver War: Syria, Iraq and the Spiral of Conflict* (Oxford: Oxford University Press, 2018).

⁸ Véase Elisabeth Jean Wood, *Insurgent Collective Action and Civil War in El Salvador* (Cambridge: Cambridge University Press, 2003); Elisabeth Jean Wood, "The Social Processes of Civil War: The Wartime Transformation of Social Networks," *Annual Review of Political Science* 11 (2008): 539–561; Sara Niner, ed. *Women and the Politics of Gender in Post-Conflict Timor-Leste* (London: Routledge, 2018); y Melissa Johnston, *Building Peace, Rebuilding Patriarchy: The Failure of Gender Interventions in Timor-Leste* (Oxford: Oxford University Press, 2023). Estos estudios muestran cómo la guerra y la resistencia frente a la ocupación indonesia favorecieron nuevas formas de acción colectiva, liderazgo femenino y transformación institucional, con efectos duraderos en la representación política de las mujeres.

⁹ Erica Chenoweth and Maria J. Stephan, *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict* (New York: Columbia University Press, 2011).

¹⁰ Kaitlyn Webster, Chong Chen, and Kyle Beardsley, "Conflict, Peace, and the Evolution of Women's Empowerment," *International Organization* 73, no. 2 (2019): 255–289.

¹¹ Gene Sharp, *Waging Nonviolent Struggle: 20th Century Practice and 21st Century Potential* (Boston: Porter Sargent, 2005), 41, 547.

¹² Ver: www.aeinstein.org/198-methods-of-nonviolent-action; Michael Beer amplió este repertorio a 323 métodos no violentos. Michael Beer, *Civil Resistance Tactics in the 21st Century* (Washington, DC: International Center on Nonviolent Conflict, 2021). Disponible en: www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/2021/03/Civil-Resistance-Tactics-in-the-21st-Century-Monograph.pdf

¹³ Stellan Vinthagen, *A Theory of Nonviolent Action: How Civil Resistance Works* (London: Zed Books, 2015).

¹⁴ Brian Martin, *Justice Ignited: The Dynamics of Backfire* (Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2007).

organización y gobernanza local.¹⁵ A su vez, la resistencia civil, para florecer, requiere de un ecosistema de resiliencia comunitaria en forma de capital social, desarrollo comunitario y otros aspectos de infraestructura cívica.¹⁶ Por tanto, la resistencia civil y la resiliencia comunitaria no son procesos separados, sino dimensiones que se retroalimentan en un círculo virtuoso. El tránsito de la resistencia a la resiliencia es un continuum, que amplifica y refuerza el repertorio de la acción civil no violenta. Este estudio aspira a contribuir a los estudios de resistencia civil al analizar esta relación necesaria en el conflicto prolongado e híbrido de Ucrania, donde la resiliencia comunitaria se transforma, por naturaleza, en resistencia.

El estudio que nos ocupa se centra en la evolución e impacto de la resiliencia comunitaria en contextos de conflicto prolongado. Para ello adoptamos la definición de Fran H. Norris que entiende la resiliencia comunitaria como un proceso que conecta una red de capacidades adaptativas y recursos para recuperarse, reorganizarse y prepararse para futuras crisis.¹⁷ Esta red se estructura en cuatro pilares:

1. El **capital social** abarca el apoyo social —entendido como la ayuda real o percibida— y la influencia social, por la cual unos lazos sociales más fuertes potencian el impacto en la comunidad y facilitan la aparición de nuevos líderes. También incluye la participación ciudadana en grupos formales e informales [por ejemplo, iniciativas locales y asociaciones religiosas], que suele estar vinculada al apego al lugar. Por último, el capital social implica la cooperación a través de vínculos organizativos, redes y coaliciones.

2. La **competencia comunitaria** se refiere a la capacidad colectiva para identificar necesidades, tomar decisiones y llevar a cabo acciones conjuntas. Incluye la eficacia colectiva y el empoderamiento, arraigados en la confianza y la convicción de que la comunidad puede responder eficazmente a las crisis. Esta dimensión también abarca la colaboración política, que implica la defensa de intereses públicos, la comunicación y las alianzas con las autoridades públicas.
3. El **desarrollo económico** se define por la disponibilidad, la diversidad y la distribución equitativa de los recursos. En este estudio se presta especial atención a la diversificación de los recursos, la transparencia y la accesibilidad para los grupos más vulnerables.
4. La **información y la comunicación** implican tanto sistemas formales como alternativos —como los medios de comunicación— que difunden información relevante sobre los servicios y los contextos de crisis. Son especialmente importantes las fuentes fiables que proporcionan información precisa y promueven narrativas de resiliencia alineadas con los valores locales.

Sin embargo, la resiliencia es un proceso dinámico de adaptación para absorber las perturbaciones. Autores como Masten consideran que la resiliencia es la capacidad de un sistema dinámico para adaptarse con éxito a las perturbaciones que amenazan su funcionamiento, viabilidad o desarrollo.¹⁸ La adaptabilidad es dinámica porque permite a los actores locales influir en el sistema con ajustes graduales, aprendizaje, innovación y reorganización interna. Por tanto, la resiliencia no consiste únicamente en resistir las perturbaciones o regresar al estado previo, sino en la capacidad de un sistema para absorber cambios, adaptarse continuamente y, cuando las condiciones lo requieren, transformarse hacia nuevas configuraciones que mantengan sus funciones esenciales y mejoren su capacidad de afrontar futuras crisis.¹⁹ En esta

¹⁵ Majken Jul Sørensen, "Constructive Resistance: Conceptualising and Mapping the Terrain," 49–78. *Journal of Resistance Studies* 2, no. 1 (2016).

¹⁶ Daniel P. Aldrich, *Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery* (Chicago: University of Chicago Press, 2012).

¹⁷ Fran H. Norris et al., "Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness," *American Journal of Community Psychology* 41, nos. 1–2 (2008): 127–150; Maryna Rabynovych et al., "Explaining Ukraine's Resilience to Russia's Invasion: The Role of Local Governance," *Governance* 37, no. 4 (2024): 1121–1140; Louis Lebel et al., "Governance and the Capacity to Manage Resilience in Regional Social-Ecological Systems," *Ecology and Society* 11, no. 1 (2006): 19; Oleksandra Keudel and Oksana Huss, "Polycentric Governance in Practice: The Case of Ukraine's Decentralised Crisis Response during the Russo-Ukrainian War," *Journal of Public Finance and Public Choice* 39, no. 1 (2024): 10–35; Oleksandra Keudel, Valentyn Hatsko, Andrii Darkovich, and Oksana Huss, *Local Democracy and Resilience in Ukraine: Learning from Communities' Crisis Response in War*, Research Report No. 33 (Visby: Swedish International Centre for Local Democracy [ICLD], 2024).

¹⁸ Ann S. Masten, *Ordinary Magic: Resilience in Development* (New York: Guilford Press, 2014).

¹⁹ Carl Folke, Stephen R. Carpenter, Brian Walker, Marten Scheffer, Terry Chapin, and Johan Rockström, "Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability," *Ecology and Society* 15, no. 4 (2010): 20.

línea, Walker distingue, junto a la adaptabilidad, la transformabilidad: la capacidad de crear un sistema nuevo cuando las estructuras existentes se vuelven insostenibles, mediante cambios profundos en las relaciones sociales, los sistemas de gobernanza o las prácticas comunitarias.²⁰

Los sistemas descentralizados y horizontales son más eficaces para responder a las crisis. En la literatura sobre gestión de crisis hay un amplio trabajo sobre el rol de las instituciones como el principal anclaje de la resiliencia. En esta línea, la resiliencia institucional implica la preparación, robustez y capacidad adaptativa de las administraciones públicas para mantener sus funciones esenciales y gestionar los impactos sociales de una crisis,²¹ mediante una asignación eficiente de información y recursos.²² Ahora bien, los enfoques sobre gobernanza policéntrica sostienen que los sistemas descentralizados

y colaborativos, con múltiples centros de autoridad públicos y privados que actúan de forma autónoma o cooperativa, responden mejor a las crisis que los modelos centralizados, precisamente porque distribuyen la capacidad de respuesta.²³ Keudel y Huss sostienen que la resiliencia institucional durante la guerra se construye en estrecha interacción con la resiliencia comunitaria a través de tres

Las democracias resisten mejor las crisis cuando cuentan con una sociedad civil madura y capaz de actuar colectivamente. Esta acción colectiva se desarrolla en espacios descentralizados donde se experimentan formas alternativas de organización comunitaria, se desarrolla la emancipación social y se difunden valores y prácticas cívicas

mecanismos: la movilización del conocimiento local para identificar necesidades, la activación conjunta de recursos entre autoridades y sociedad civil, y la experimentación de respuestas adaptativas.²⁴ Desde esta perspectiva, la resiliencia no es un rasgo previo de las comunidades, sino un resultado emergente de las interacciones entre actores locales — gobiernos locales, sociedad civil organizada, comunidades locales — en contextos de crisis,

orientado a defender los componentes fundamentales de la nación, tales como la cultura, la identidad y las instituciones.²⁵

En conjunto, la resiliencia comunitaria contribuye al desarrollo democrático de las sociedades. Las democracias resisten mejor las crisis cuando cuentan con una sociedad civil madura y capaz de actuar colectivamente.²⁶ Esta acción colectiva se desarrolla en espacios descentralizados donde se experimentan formas

alternativas de organización comunitaria, se desarrolla la emancipación social y se difunden valores y prácticas cívicas.²⁷ Estos procesos no se extienden solo en el plano horizontal, sino también en el vertical: la presión emancipadora asciende y condiciona estructuralmente las decisiones de las élites. En ello se apoya una corriente contemporánea de la teoría de la democratización, que sostiene que la emancipación social es determinante para promover y defender las democracias.²⁸

²⁰ Brian Walker et al., "Resilience, Adaptability and Transformability in Social-Ecological Systems," *Ecology and Society* 9, no. 2 [2004], www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/.

²¹ Maryna Rabinovych, Tymofii Brik, Andrii Darkovich, Myroslava Savisko, Valentyn Hatsko, Serhii Tytiuk, and Igor Piddubnyi, "Explaining Ukraine's Resilience to Russia's Invasion: The Role of Local Governance," *Governance* 37, no. 4 [2024]: 1121–1140.

²² Louis Lebel, John M. Anderies, Bruce Campbell, Carl Folke, Steve Hatfield-Dodds, Terry P. Hughes, and James Wilson, "Governance and the Capacity to Manage Resilience in Regional Social-Ecological Systems," *Ecology and Society* 11, no. 1 [2006]: 19.

²³ Elinor Ostrom, "Polycentric Systems for Coping with Collective Action and Global Environmental Change," *Global Environmental Change* 20, no. 4 [2010]: 550–557; Oleksandra Keudel and Oksana Huss, "Polycentric Governance in Practice: The Case of Ukraine's Decentralised Crisis Response during the Russo-Ukrainian War," *Journal of Public Finance and Public Choice* 39, no. 1 [2024]: 10–35.

²⁴ Keudel and Huss, "Polycentric Governance in Practice," 10–35.

²⁵ Oleksandra Keudel, "Societal Resilience: Conceptual Lessons from Studies of Ukrainian Resilience," paper presented at the conference *From Societal Resilience to Obscurantism in the Baltic Sea Region*, Centre for Baltic and East European Studies (CBEES), Södertörn University, Stockholm, Sweden, November 11, 2025.

²⁶ Rachel Kleinfeld, *A Savage Order: How the World's Deadliest Countries Can Forge a Path to Security* [New York: Pantheon Books, 2018].

²⁷ Luke Yates, "Rethinking Prefiguration: Alternatives, Micropolitics and Goals in Social Movements," *Social Movement Studies* 14, no. 1 [2015]: 1–21, <https://doi.org/10.1080/14742837.2013.870883>.

²⁸ Christian Welzel, "Democratization as an Emancipative Process: The Neglected Role of Mass Motivations," *European Journal of Political Research* 45, no. 6 [2006]: 871–896.

Desde esta perspectiva, la democracia no se preserva ni se regenera únicamente desde las instituciones, sino que emerge del conjunto del sistema político y social, incorporando el papel de la sociedad civil, las comunidades, la acción colectiva y la cultura democrática.²⁹ Las teorías clásicas, en cambio, sitúan la elección de las élites como el factor fundamental de los procesos de democratización y de resiliencia democrática, y objetan a los enfoques emancipadores su débil base empírica.³⁰ Es precisamente en esa brecha empírica donde se sitúa el presente estudio, que pretende contribuir a esa base mediante el análisis del caso de Ucrania: un contexto en el que la agencia colectiva de las comunidades opera, precisamente, allí donde las instituciones muestran sus límites.

²⁹ Andreas Duit, "Resilience Thinking: Lessons for Public Administration," *Public Administration* 94, no. 2 (2016): 364–380.

³⁰ Guillermo O'Donnell and Philippe C. Schmitter, "Tentative Conclusions about Uncertain Democracies," in *Transitions from Authoritarian Rule*, vol. 4: *Tentative Conclusions about Uncertain Democracies*, ed. Guillermo O'Donnell, Philippe C. Schmitter, and Laurence Whitehead (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1986); Vanessa A. Boese, Amanda B. Edgell, Sebastian Hellmeier, Seraphine F. Maerz, and Staffan I. Lindberg, "How Democracies Prevail: Democratic Resilience as a Two-Stage Process," *Democratization* 28, no. 5 (2021): 885–907.

3. MARCO CONTEXTUAL

La guerra en Ucrania, iniciada en 2014, constituye el mayor conflicto interestatal en Europa desde la Segunda Guerra Mundial. No se trata únicamente de una guerra geoestratégica por el control de territorios y recursos, sino de un conflicto histórico, cultural, ideológico y político. La guerra híbrida de Rusia demuestra que sus objetivos no son únicamente territoriales, sino también sociales y cognitivos. Las amenazas contra la población civil, incluida la erosión de su cohesión y moral, constituyen una dimensión central de esta estrategia. Frente a estas amenazas, Ucrania ha desarrollado a lo largo de su historia un ecosistema de resiliencia comunitaria orientado a preservar su soberanía nacional, sus instituciones, su identidad cultural y sus prácticas democráticas ante Rusia y otros agresores externos. El siguiente capítulo presenta los principales vectores que explican el desarrollo de la resiliencia comunitaria en Ucrania. Cada uno de ellos se analiza desde una perspectiva histórica, identificando sus orígenes, su evolución y sus expresiones más recientes en el contexto de la guerra.

3.1. LA CONSTRUCCIÓN DE LA NACIÓN CÍVICA UCRANIANA: CULTURA, IDENTIDAD Y RESISTENCIA

Las naciones son procesos sociales y culturales que se construyen y reproducen a través de la lengua, la literatura, los medios de comunicación, la educación y las prácticas compartidas.³¹ Desde esta perspectiva, la cultura no constituye un mero repositorio de tradiciones, sino un espacio donde se configura, disputa y transforma la identidad colectiva. Por ello, la resistencia cultural ha desempeñado un papel fundamental en la defensa del nacionalismo cívico ucraniano frente a las políticas de dominación, asimilación e invasión impulsadas por las potencias que han tratado de someter su soberanía a lo largo de la historia.³²

En ese marco, la proclamación del primer Estado ucraniano moderno en 1917 estuvo acompañada de una intensa expresión cultural,

artística y espiritual. Poetas, escritores y pintores centraron su producción en la identidad ucraniana, el nuevo Estado y su lucha contra el imperio. Durante los años veinte, al amparo de la política soviética de ucranización [*korenizatsiya*], este movimiento vivió un auténtico florecimiento; a partir de 1929, sin embargo, el régimen estalinista lo aniquiló mediante purgas, deportaciones y ejecuciones —la generación conocida como el “Renacimiento Fusilado” [*Rozstriliane vidrodzhennia*] —, acompañadas de la exclusión sistemática de la lengua ucraniana de la educación y la vida pública.³³

Esa represión no impidió el cultivo de la identidad ucraniana en esferas privadas que, gradualmente, ganaron visibilidad. La religión fue una de ellas. Tras el pseudoconcilio de Lviv de 1946, las autoridades soviéticas ilegalizaron la Iglesia greco-católica ucraniana e intentaron integrarla forzosamente en la Iglesia ortodoxa controlada por el Patriarcado de Moscú. Pese a la persecución sistemática, el encarcelamiento de clérigos y la represión de los fieles, la Iglesia sobrevivió en la clandestinidad mediante liturgias secretas, seminarios ocultos y redes comunitarias organizadas en viviendas privadas y espacios locales de confianza. La práctica religiosa trascendió así la dimensión espiritual: sacerdotes, monjas y comunidades locales mantuvieron estructuras descentralizadas que preservaron la lengua, la memoria histórica y las tradiciones entre generaciones, fortaleciendo la cohesión social frente a las políticas de rusificación.³⁴ A finales de los años ochenta, las movilizaciones por la legalización de la Iglesia se integraron en el movimiento más amplio de renacimiento democrático y nacional, y su restablecimiento público en 1989 se convirtió en símbolo tanto de libertad religiosa como de recuperación de la soberanía cultural.³⁵ Paralelamente, en los años sesenta, un nuevo movimiento intelectual, los Sixtiers

³¹ Benedict Anderson, *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism* (London: Verso, 1983), 6.

³² Yaroslav Hrytsak, “The Third Ukraine: A Case of Civic Nationalism,” *Philosophy & Social Criticism* 50, no. 4 [2024]: 674–687.

³³ Serhii Plokhy, *The Gates of Europe: A History of Ukraine* (New York: Basic Books, 2015).

³⁴ Bohdan R. Bociurkiw, *The Ukrainian Greek Catholic Church and the Soviet State [1939–1950]* (Edmonton: Canadian Institute of Ukrainian Studies Press, 1996).

³⁵ Resilient Ukraine, “OPIR: The Tradition of Ukrainian Resistance,” WeAreUkraine.info, acceso 26 de julio de 2026, disponible en: www.opir.weareukraine.info

[*shistdesiatnyky*], reunió a escritores, poetas, artistas, académicos y activistas que defendían la cultura, la lengua y la identidad ucranianas frente a la rusificación y el control ideológico soviético. A través de círculos culturales, debates literarios y redes informales de solidaridad, promovieron una renovación intelectual basada en los valores democráticos, los derechos humanos y la recuperación de la memoria histórica. Su principal herramienta fue la autopublicación clandestina [*samvydav*, el *samizdat* ucraniano], que permitió difundir poesía, ensayo político y obras censuradas. Estas prácticas hicieron algo más que difundir materiales prohibidos: crearon espacios alternativos de pensamiento crítico y mantuvieron viva la comunidad imaginada ucraniana cuando el Estado soviético monopolizaba la imprenta oficial.³⁶ Producir y distribuir publicaciones ilegales implicaba riesgos graves de vigilancia, persecución y cárcel, pero fortaleció redes de confianza entre intelectuales, estudiantes y comunidades locales que sentarían las bases de las movilizaciones democráticas del final de la era soviética.

En su conjunto, en la construcción nacional ucraniana predomina un carácter cívico. Los movimientos de resistencia cultural ucranianos — la Iglesia greco-católica clandestina, el *samvydav*, los *Sixtiers*— consolidaron una tradición de defensa de la lengua, la cultura y la identidad frente a los proyectos imperiales, articulada no en torno a la pureza étnica sino al poder colectivo y los valores cívicos. Por ello, académicos como Timothy Snyder han caracterizado a Ucrania como una “nación cívica”: construida sobre valores compartidos, experiencias colectivas y una voluntad política común de resistencia frente al autoritarismo y el imperialismo, antes que sobre criterios étnicos o lingüísticos.³⁷

La resistencia cultural ucraniana ha estado presente en todos los procesos de resistencia civil y resiliencia comunitaria a través de la recuperación y preservación de la memoria, identidad y simbología del país.

La resistencia cultural ucraniana ha estado presente en todos los procesos de resistencia civil y resiliencia comunitaria a través de la recuperación y preservación de la memoria, identidad y simbología del país. Algunas de las expresiones más visibles de este proceso fueron, por un lado, el uso de banderas y símbolos tradicionales ucranianos, junto con los de otras comunidades del país, como la tártara de Crimea, en las protestas contra la invasión de 2022.³⁸ Por otro lado, destaca la promoción de la lengua ucraniana en todo el territorio mediante la labor de centros culturales, instituciones educativas e iniciativas de la sociedad civil. Evidentemente, estos

procesos no han estado exentos de tensiones sociales y conflictos comunitarios. Sin embargo, también reflejan el carácter multiétnico, multilingüe y plurinacional de Ucrania, así como la capacidad de construir una identidad cívica compartida desde la diversidad. Como se analizará en los siguientes capítulos, la resiliencia comunitaria ha desempeñado igualmente un papel clave en el fortalecimiento de estos procesos.

3.2. DE FORMAS DE “SOCIEDAD PARALELA” A LA DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Durante el periodo soviético, el control institucional sobre Ucrania se articuló a través de un sistema altamente centralizado dirigido desde Moscú, en el que el Partido Comunista de la Unión Soviética monopolizaba el poder político, administrativo y de seguridad. Las principales instituciones ucranianas —gobierno, sistema educativo, medios de comunicación, organizaciones culturales y estructuras religiosas— estaban subordinadas al Partido y supervisadas por élites leales al Kremlin. La disidencia se reprimía principalmente a través del KGB, mediante vigilancia, censura, infiltración y encarcelamiento de intelectuales, activistas culturales y movimientos religiosos.

³⁶ Resilient Ukraine, “OPIR: The Tradition of Ukrainian Resistance.”

³⁷ Timothy Snyder, *The Making of Modern Ukraine*, class 22, “Ukrainian Ideas in the 21st Century,” Yale University, December 3, 2022, YouTube video, <https://www.youtube.com/watch?v=yz6MSiGZQCU&t=2027s>

³⁸ Daza, *Ukrainian Nonviolent Civil Resistance in the Face of War*, 40



Centro Cultural Ucrainiano Oleksandr Menshov situado en un refugio en Kherson, iniciativa desarrollada por la ONG Sprava Hromad
Autor: **Carlos Díaz**

Paralelamente, las políticas de rusificación buscaban debilitar la lengua, la cultura y la memoria histórica ucranianas, integrando la represión política en una estrategia más amplia de homogeneización imperial.³⁹ A ello se sumaba el papel estructural de las redes informales de favores y clientelismo que el sistema toleraba y explotaba como mecanismo de dependencia: el acceso a recursos, empleo, vivienda o cargos pasaba por lealtades políticas y redes de patronazgo que vinculaban a las élites locales con el centro.⁴⁰ Esta combinación de coerción, burocracia y clientelismo limitaba la autonomía política y social y neutralizaba la disidencia organizada.

Frente a este sistema, la sociedad ucraniana desarrolló formas de organización paralela a escala local, análogas a lo que la disidencia

centroeuropea construyó bajo el sistema comunista.⁴¹ Espacios formalmente tolerados o marginales —iglesias, círculos culturales, cooperativas, asociaciones vecinales, redes informales— fueron resignificados desde abajo: cumplían funciones sociales, económicas y políticas distintas de las oficialmente previstas, convirtiéndose en ámbitos de autonomía parcial, solidaridad y resistencia cotidiana. Las iglesias, por ejemplo, operaban como sistemas de ayuda mutua e intercambio de información y recursos.⁴² Esta experiencia histórica no explica por sí sola las reformas posteriores, pero constituye el sustrato de cultura política —confianza horizontal, capacidad de autoorganización, escepticismo hacia el poder central— sobre el que la descentralización iniciada en 2014

³⁹ Plokhy, *The Gates of Europe*, 232–233.

⁴⁰ Alena V. Ledeneva, *Russia's Economy of Favours: Blat, Networking and Informal Exchange*, Cambridge Russian, Soviet and Post-Soviet Studies 102 (Cambridge: Cambridge University Press, 1998).

⁴¹ Václav Benda, "The Parallel 'Polis,'" in H. Gordon Skilling y Paul Wilson, Eds. *Civic Freedom in Central Europe: Voices from Czechoslovakia* (London: Palgrave Macmillan UK, 1991), 35–41.

⁴² Yevhen Hlibovytsky, citado en Daza, *Ukrainian Nonviolent Civil Resistance in the Face of War*, 2022.

pudo arraigar con una rapidez y profundidad inusuales en el espacio postsoviético.

Las reformas emprendidas a partir de 2014 respondieron, de hecho, a una confluencia de factores: la voluntad de romper el legado soviético de centralismo y corrupción, la condicionalidad e inspiración europeas —con el modelo polaco de autogobierno local como referente—, y la necesidad geopolítica de ofrecer una alternativa a la federalización que exigía Moscú. Este último punto es decisivo para caracterizar la reforma con precisión: Ucrania optó por una descentralización administrativa y fiscal dentro del Estado unitario, transfiriendo competencias y recursos sin fragmentar la soberanía. En paralelo se impulsaron reformas anticorrupción —la creación de la Oficina Nacional Anticorrupción (NABU), los sistemas electrónicos de declaración patrimonial, los mecanismos de transparencia pública—,⁴³ la transformación parcial de las antiguas estructuras policiales e iniciativas para reforzar la independencia judicial y depurar a los jueces vinculados a prácticas corruptas.

El núcleo de la reforma territorial se desplegó en dos fases: una primera de fusiones voluntarias (2015-2020), incentivadas fiscalmente, que dio lugar a 1.070 comunidades territoriales amalgamadas, y una segunda fase obligatoria que completó el mapa en 2020, reduciendo cerca de 10.000 municipios a 1.469 unidades de autogobierno local (*hromadas*).⁴⁴ La secuencia importa: la fase voluntaria activó precisamente la capacidad de autoorganización comunitaria descrita más arriba, y la evidencia empírica mostró que las *hromadas* formadas de manera temprana y voluntaria registraron mayores niveles de confianza en sus instituciones locales.⁴⁵ Las nuevas estructuras obtuvieron competencias ampliadas en educación, sanidad, cultura y planificación estratégica, junto a una capacidad fiscal reforzada. Un dato ilustrativo fue que la proporción del impuesto sobre la renta retenida por los gobiernos locales pasó

del 25% al 60% con la reforma, y alcanzó el 64% en 2022.⁴⁶

Paralelamente, en 2024 entraron en vigor nuevas leyes sobre transparencia del gobierno local, participación ciudadana y consulta pública, que fortalecieron formalmente los mecanismos de implicación de la población en la toma de decisiones. No obstante, las autoridades locales conservaron un amplio margen de discrecionalidad sobre la organización de los procesos de consulta, tales como qué actores eran efectivamente incluidos.⁴⁷ Además, la guerra reintrodujo dinámicas de recentralización. Concretamente, las administraciones militares establecidas bajo el régimen de ley marcial en las regiones próximas a la línea de frente limitaron parcialmente las competencias de los gobiernos locales electos y redujeron los márgenes de participación civil en la toma de decisiones.⁴⁸ La descentralización ucraniana no es, por tanto, un proceso cerrado, sino un equilibrio en tensión entre autonomía local y las exigencias de un Estado en guerra —un equilibrio cuya resiliencia, precisamente, se ha atribuido en buena medida a la capacidad de las *hromadas* para sostener servicios y organizar la respuesta comunitaria bajo condiciones extremas.

3.3. GENERACIÓN DE SOLIDARIDAD Y CONSTRUCCIÓN DE PODER CÍVICO

Las políticas soviéticas de *glasnost* y *perestroika* abrieron a finales de los años ochenta espacios limitados de libertad política y expresión pública que los movimientos sociales, culturales y nacionales ucranianos ocuparon y desbordaron. Intelectuales, estudiantes, activistas culturales, antiguos disidentes, movimientos religiosos y organizaciones cívicas convergieron en torno a demandas comunes de derechos culturales, democracia y soberanía. La unidad entre movimientos previamente

⁴³ OECD, *OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine*, OECD Public Governance Reviews (Paris: OECD Publishing, 2025).

⁴⁴ Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine, *Monitoring of the Decentralisation Reform* (Kyiv: Decentralisation Portal], accessed July 26, 2026.

⁴⁵ Helge Arends, Tymofii Brik, Benedikt Herrmann, and Felix Rösel, "Decentralization and Trust in Government: Quasi-Experimental Evidence from Ukraine," *Journal of Comparative Economics* 51, no. 4 (2023): 1356-1365.

⁴⁶ Law of Ukraine "On State Budget of Ukraine for 2022" No. 1928-IX of 18 December 2021, cited in Maryna Rabinovych et al., "Explaining Ukraine's Resilience to Russia's Invasion: The Role of Local Governance," *Governance* (2024): 1123.

⁴⁷ Mariia Krasnenko, CSO Meter 2024: Ukraine Country Report. Reporting Period: January–November 2024 (Kyiv: ECNL and ISAR Ednannia, 2025), 29–35.

⁴⁸ Andrii Darkovich and Maryna Rabinovych, "Ukrainian Decentralisation under Martial Law: A Balancing Act," *ZoIS Spotlight 18* (2025), Zentrum für Osteuropa- und internationale Studien, Berlin, www.zois-berlin.de/en/publications/zois-spotlight/ukrainian-decentralisation-under-martial-law-a-balancing-act

fragmentados fortaleció la capacidad de movilización y facilitó la emergencia de plataformas amplias de coordinación política y cívica que contribuyeron, de forma decisiva, al desenlace de 1991: la independencia no fue un mero subproducto del colapso soviético, sino también el resultado de una sociedad organizada que supo aprovecharlo.

El caso más relevante es el movimiento Rukh [*Narodnyi Rukh Ukrainy*], surgido en 1989 como principal plataforma de articulación democrática y nacional, capaz de conectar las reivindicaciones culturales con las reformas políticas y las aspiraciones de independencia. Rukh reunió a sectores muy diversos —escritores, disidentes, estudiantes, científicos, organizaciones religiosas y movimientos emergentes— y desempeñó un papel clave en la recuperación del espacio público mediante manifestaciones masivas, campañas por la lengua ucraniana y actos de memoria histórica, articulando redes de sociedad civil entre regiones, especialmente en el oeste y el centro del país.⁴⁹ Uno de sus hitos más simbólicos fue la Cadena Humana del 21 de enero de 1990, cuando cientos de miles de personas unieron Kyiv, Lviv e Ivano-Frankivsk para conmemorar el Acta de Unificación de 1919 entre las dos repúblicas ucranianas y reclamar mayor soberanía. A medida que la Unión Soviética se debilitaba, Rukh pasó de defender reformas democráticas a apoyar abiertamente la independencia, convirtiéndose en uno de los motores del proceso que culminó en 1991. Como fuerza política, Rukh se fragmentó y declinó durante los años noventa; su legado, sin embargo, no fue partidista sino infraestructural: las redes, los repertorios de movilización y las generaciones de activistas formadas en sus filas alimentaron la sociedad civil que protagonizaría las crisis siguientes.

Esa infraestructura de solidaridad ha reaparecido, transformada, en cada coyuntura crítica posterior: en la Revolución Naranja de 2004 y, con especial intensidad, a partir de 2013.⁵⁰ La represión del movimiento estudiantil proeuropeo por el gobierno de

Yanukóvych en noviembre de 2013 fue la chispa que encendió la Revolución de la Dignidad. Los jóvenes volvieron a jugar un rol clave en las movilizaciones y las fases posteriores de desarrollo del ecosistema de resiliencia comunitaria. Un ejemplo ilustrativo es Building Ukraine Together (BUR), movimiento de voluntariado creado en 2014 tras el estallido de la guerra en el este para apoyar a las comunidades afectadas por el conflicto, el desplazamiento y la vulnerabilidad social mediante la reconstrucción voluntaria, la participación juvenil y el desarrollo comunitario. Desde su creación, BUR ha movilizado a miles de voluntarios ucranianos y extranjeros, y a partir de la invasión a gran escala de 2022 amplió considerablemente sus operaciones de reconstrucción de emergencia y ayuda humanitaria.⁵¹ Como señaló Anna Bondarenko, fundadora del Ukrainian Volunteer Service, iniciativas como BUR crearon una red informal de solidaridad juvenil que fomentó la agencia, el intercambio de información y el desarrollo de capacidades: una infraestructura cívica que estaba ya construida —y ensayada— cuando llegó febrero de 2022.⁵² La solidaridad, en el caso ucraniano, no es una reacción espontánea a cada crisis, sino un capital acumulado que cada generación de movilización lega a la siguiente.

3.4. LA RESISTENCIA CIVIL NOVIOLENTA: AUTOGOBIERNO Y AGENCIA COLECTIVA

Los principales movimientos de resistencia civil de Ucrania durante el último siglo evidencian el poder de la acción colectiva y el compromiso de la sociedad con el desarrollo democrático. Desde la efímera República Popular Ucraniana (1917-1921) hasta la resistencia frente a la invasión rusa de 2022, la ciudadanía ha respondido a las agresiones externas e internas mediante la agencia y la movilización colectiva.⁵³

Esta capacidad de autoorganización no surge de manera espontánea en el siglo XX, sino que se apoya en una tradición de autogobierno civil que se remonta al menos al viche de la Rus de

⁴⁹ Resilient Ukraine, "OPIR: The Tradition of Ukrainian Resistance."

⁵⁰ Beissinger, Mark R. "The Semblance of Democratic Revolution: Coalitions in Ukraine's Orange Revolution." *American Political Science Review* 107, no. 3 (2013): 574-592; Sasse, Gwendolyn, and Olga Onuch. "The Maidan in Movement: Diversity and the Cycles of Protest," *Europe-Asia Studies* 68, no. 4 (2016): 556-587.

⁵¹ Para más información ver: www.bur.org.ua/en

⁵² Anna Bondarenko [E30], Ukrainian Volunteer Service, directora, mujer, Kyiv, entrevista individual, 31 de marzo de 2025.

⁵³ Ver, por ejemplo: Yaroslav Hrytsak, *Ukraine: The Forging of a Nation* (New York: PublicAffairs, 2024); Timothy Snyder, *The Reconstruction of Nations: Poland, Ukraine, Lithuania, Belarus, 1569-1999* (New Haven, CT: Yale University Press, 2003).

Kiev [siglos X-XIII], asambleas populares con capacidad de elegir y controlar a sus líderes. Esa tradición se institucionalizó entre los siglos XIV y XVIII a través del derecho de Magdeburgo, que otorgó a decenas de ciudades ucranianas concejos electos y tribunales propios, y se replicó a escala local en el autogobierno rural cosaco y campesino (*hromady*), con alcaldes electos (*starosty*) y justicia comunitaria hasta el siglo XIX. A esta herencia de autogobierno civil se suma, de forma distinta, la experiencia político-militar de la Sich de Zaporizhzhia y el Hetmanato cosaco [siglos XVI-XVIII], que normalizó la elección de líderes y la toma de decisiones colectivas en asambleas abiertas (Rada), aunque limitada a la población cosaca masculina y orientada a fines bélicos más que a la resistencia noviolenta.⁵⁴

Esta doble herencia —de autogobierno civil y de agencia colectiva organizada— reaparece en los siglos XX y XXI en las principales movilizaciones ucranianas, desde la República Popular Ucraniana hasta la resistencia civil de 2022, y se expresa hoy en una densa red de organizaciones de la sociedad civil ucraniana, tanto dentro del país como en la diáspora. Según Oleksandra Romantsova, directora ejecutiva del Center for Civil Liberties —organización galardonada con el Premio Nobel de la Paz en 2022—, cada revolución desde 1990 dejó a los ucranianos una conquista política concreta: la Revolución de Granito [1990] arrancó las primeras concesiones al régimen soviético y demostró que la movilización estudiantil podía doblegar al poder; la Revolución Naranja [2004] frenó un fraude electoral, promovió el pluralismo y consolidó el derecho a elecciones transparentes; y la Revolución de la Dignidad [2013-2014] defendió el rumbo europeo y abrió paso a las grandes reformas democráticas del país.⁵⁵

Las revoluciones no fueron episodios aislados, sino eslabones de un mismo aprendizaje: cada generación heredó las conquistas, las experiencias y las infraestructuras de la anterior.

Más allá de sus resultados políticos inmediatos, cada ciclo amplió el repertorio de acción colectiva, densificó las redes cívicas y afianzó la convicción compartida de que la ciudadanía organizada puede transformar el Estado. Las revoluciones no fueron episodios aislados, sino eslabones de un mismo aprendizaje: cada generación heredó las conquistas, las experiencias y las infraestructuras de la anterior. Estas crisis generaron, además, mecanismos de adaptación —la descentralización y autoorganización desplegadas durante la Revolución de la Dignidad, o los sistemas de información

resilientes frente a la desinformación rusa durante la invasión de 2022— que operaron en un círculo virtuoso: cada movilización contribuyó al fortalecimiento de la resiliencia comunitaria y, a su vez, sentó las bases de las resistencias posteriores.

La invasión a gran escala en 2022 provocó una movilización masiva de la población en forma de resistencia civil noviolenta contra las fuerzas de ocupación. Paralelamente, miles de iniciativas de resiliencia comunitaria se crearon para responder a las emergencias, tanto de protección de civiles como de provisión de ayuda humanitaria. A medida que la invasión era repelida, Rusia aumentó sus ataques a la cohesión social con tácticas de guerra híbrida. En este contexto, el ecosistema de resiliencia comunitaria mostró solidez y adaptabilidad para responder a estas crisis multidimensionales. El siguiente capítulo analiza este fenómeno.

⁵⁴ Oleksandra Keudel, Andrii H. Ordynovych, and Amber French-Griette, "Democratic and Civic Resilience against Hybrid War," webinar, Organization for Nonviolent Movements [ONM], July 1, 2026, www.nonviolent-movements.org/webinars.html

⁵⁵ Oleksandra Romantsova, "Civil Resistance in Ukraine under Russian Aggression: Justice, Rights, and Democratic Resilience," escrito presentado en el webinar *Civil Resistance and Institutional Resilience in Wartime*

Crisis Response: Insights from Ukraine Since the Russian Full-Scale Invasion, organized by EuroISME, King's Centre for Military Ethics [KCME], and King's College London, February 12, 2026, www.euroisme.eu/index.php/en/events/euroisme-online-events/webinar-12-feb-2026

4. EVOLUCIÓN DEL ECOSISTEMA DE RESILIENCIA

4.1. EVOLUCIÓN GENERAL

El estudio registró 200 acciones de resiliencia comunitaria, la gran mayoría iniciadas a partir de febrero de 2022.⁵⁶ El conjunto de estas acciones representa tan solo la punta del iceberg de una movilización masiva y el desarrollo de una infraestructura cívica de resiliencia en tiempos de guerra. La identificación de estas acciones en 2022 y el estudio de su situación en 2025 y 2026 aporta información relevante para entender cómo las iniciativas locales nacieron y se desarrollaron durante ese periodo. Las acciones se categorizan de acuerdo con las cuatro dimensiones de la resiliencia comunitaria descritas en el marco conceptual del capítulo II, con la siguiente distribución: 67 acciones vinculadas con la competencia comunitaria, 59 con el capital social, 49 con el desarrollo económico y 25 con la información y la comunicación. Algunas iniciativas podrían encajar en más de una categoría; por ello, su clasificación responde a la dimensión predominante en cada iniciativa o a aquella que resulta más relevante para explicar su contribución a la resiliencia comunitaria.

El gráfico 1 presenta la distribución de las iniciativas de resiliencia comunitaria según el tipo específico de acción. Los datos reflejan con claridad el carácter de emergencia de la fase inicial: casi la mitad de las iniciativas registradas se concentró en la ayuda humanitaria, el refugio y el apoyo médico (28 %) y en el apoyo a grupos vulnerables (20,5 %). Un segundo bloque lo formaron las acciones de preparación, liderazgo y coordinación local (10 %), las iniciativas culturales, artísticas y de identidad (9 %) y la reconstrucción de infraestructuras y la recuperación socioeconómica (9 %). Un tercer bloque estuvo compuesto por la protección y evacuación de

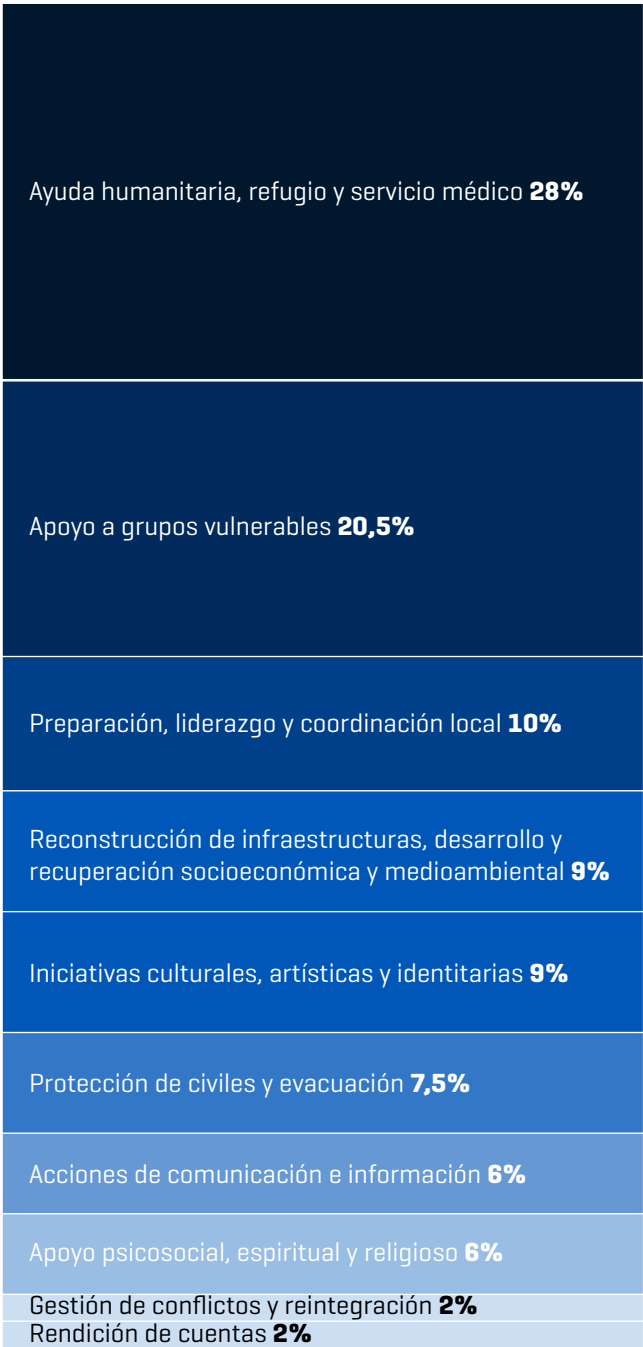
civiles (7,5 %), el apoyo psicosocial, espiritual y religioso (6 %) y las acciones de comunicación e información (6 %). En su conjunto, estos tres bloques evidencian que, ya desde 2022, la respuesta comunitaria no se limitó a la asistencia inmediata, sino que incorporó dimensiones organizativas, comunicativas, identitarias, de cuidado y de recuperación.

En el extremo opuesto, las acciones de diálogo y transformación de conflictos (2 %) y las de rendición de cuentas, transparencia y lucha contra la corrupción (2 %) registraron un menor número de iniciativas. No obstante, este resultado debe interpretarse con cautela, ya que la unidad de análisis empleada es la iniciativa, y no el número de actividades desarrolladas. Así, la facilitación del diálogo y la mediación para abordar conflictos comunitarios e intrafamiliares constituyeron actividades esenciales desde 2022, aunque fueron impulsadas por un número reducido de redes y organizaciones especializadas. Del mismo modo, las iniciativas de rendición de cuentas, transparencia y lucha contra la corrupción fueron lideradas principalmente por grandes organizaciones de la sociedad civil, que durante los últimos cuatro años promovieron campañas e iniciativas de alcance nacional. Conviene destacar que estas categorías no permanecieron estáticas. Como se muestra en las siguientes secciones, la respuesta comunitaria evolucionó progresivamente desde acciones centradas en la atención a la emergencia hacia iniciativas orientadas a la recuperación social y al fortalecimiento de la resiliencia a largo plazo.

La distribución territorial de las iniciativas de la línea base se agrupa en dos macrozonas definidas según la exposición a la agresión militar durante el período de estudio (ver nota metodológica en Capítulo 1). Por una parte, las regiones occidentales y centrales que, pese a recibir ataques aéreos, no fueron invadidas y se convirtieron en espacios relativamente más seguros para las actividades de retaguardia: registraron 87 iniciativas (43,5 %). Por otra, las regiones del frente —norte, este y sur—, que sufrieron ocupación parcial o combate terrestre y fueron liberadas o permanecen bajo hostilidades directas: registraron 99

⁵⁶ De las 200 acciones registradas, el 86 % se organizaron en 2022, un 9 % entre 2023 y 2025, y un 5 % antes de 2022.

Gráfico 1. Distribución de iniciativas locales por tipología de acción



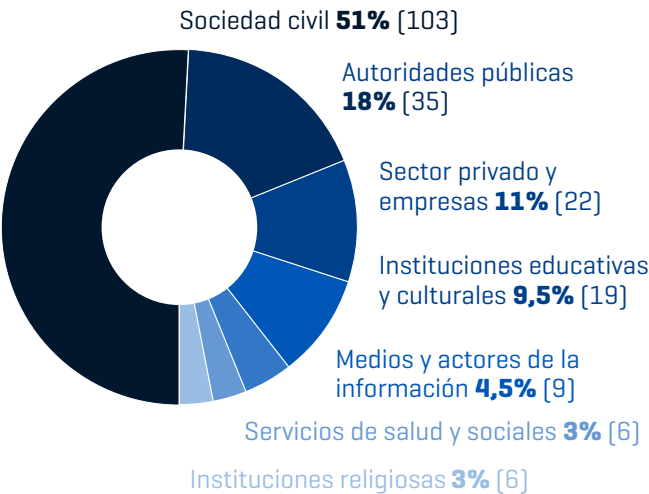
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos *Iniciativas de resiliencia comunitaria en Ucrania, 2022–2026* [Anexo 1].

iniciativas [49,5%], incluidas las estructuras desplazadas desde los territorios ocupados de Donetsk y Luhanska que operaron en zona bajo control gubernamental. Se identificaron, por último, 14 iniciativas de alcance multirregional [7,0%]. Este patrón indica que la resiliencia comunitaria no fue únicamente un fenómeno de

retaguardia vinculado a la acogida, sino también una respuesta surgida en los territorios más golpeados por la agresión, donde se ejerció bajo condiciones de máxima adversidad.

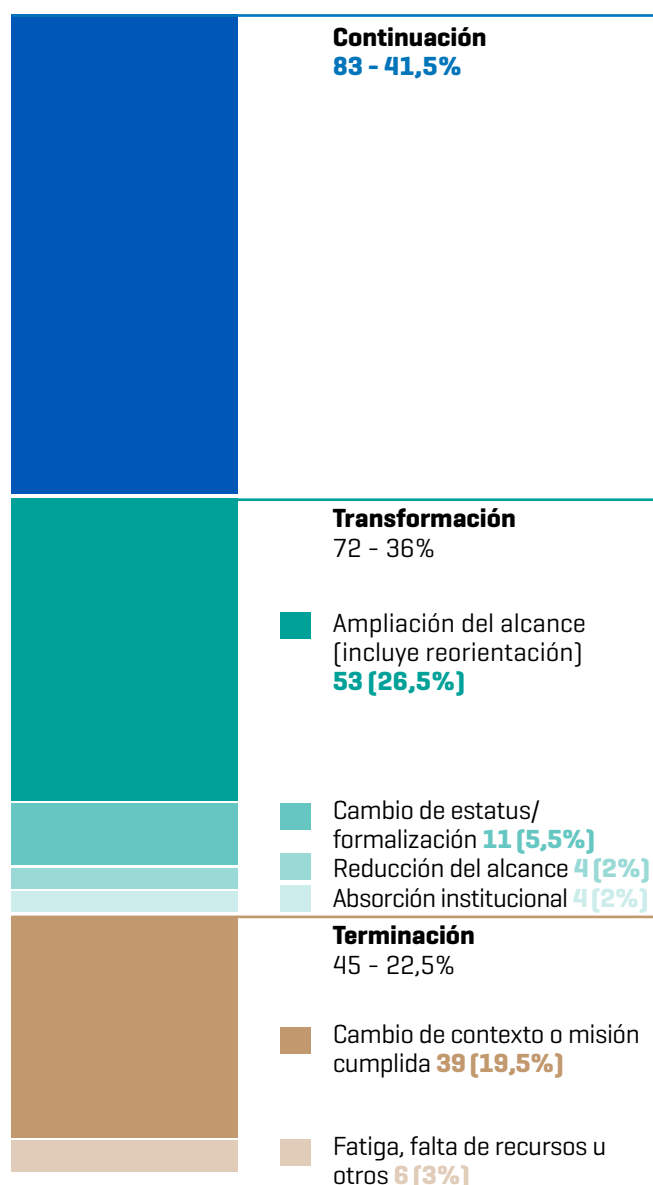
El gráfico 2 presenta la distribución de las iniciativas según el actor que las promovió. Los datos confirman el protagonismo de la sociedad civil, que impulsó la mitad de las iniciativas registradas [51%], a través de un tejido que combinó ONG y coaliciones consolidadas con iniciativas informales de vecinos y personas voluntarias. La administración del Estado — fundamentalmente los gobiernos regionales y locales que concentraron 26 de sus 35 iniciativas— promovió el 18%, seguida del sector privado y las empresas [11%] y de las instituciones educativas y culturales [9,5%]. Los medios de comunicación [4,5%], los servicios de salud y sociales y las instituciones religiosas [3% cada uno] tuvieron un papel promotor menor en términos cuantitativos, aunque relevante en ámbitos específicos como la información local o el apoyo psicosocial y espiritual.

Gráfico 2. Distribución de iniciativas por actores impulsores



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos *Iniciativas de resiliencia comunitaria en Ucrania, 2022–2026* [Anexo 1].

Gráfico 3. Distribución de iniciativas por itinerario de desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos *Iniciativas de resiliencia comunitaria en Ucrania, 2022-2026* [Anexo 1].

El gráfico 3 presenta la situación de las 200 iniciativas de la línea base al cierre del seguimiento. Los datos revelan una notable persistencia del tejido comunitario surgido en 2022: tres de cada cuatro iniciativas [77,5%] siguieron activas, ya fuera manteniendo su actividad original [41,5%] o habiéndola transformado en cuanto a estructura, objetivos o alcance [36%]. El peso de la transformación constituyó un hallazgo en sí mismo: más de un tercio de las iniciativas no se limitó a resistir, sino que adaptó su misión a un

contexto cambiante, en línea con la dimensión transformativa de la resiliencia descrita en el marco conceptual.

Las 45 iniciativas que cesaron [22,5%] tampoco reflejan una historia única de fracaso. En la gran mayoría de los casos [39 de 45] su final respondió a un cambio en el contexto que eliminó la necesidad que las había motivado o al cumplimiento de la misión para la que fueron creadas. En ambos supuestos, el cese debe interpretarse como la culminación de su propósito y no como un fracaso organizativo. Solo seis iniciativas mostraron indicios de agotamiento o de falta de recursos para mantener su actividad. Las siguientes subsecciones profundizan en estos procesos y analizan sus implicaciones para el ecosistema de resiliencia de Ucrania.

4.2. EL REPERTORIO DE ACCIONES: TIPOLOGÍAS Y ACTORES IMPULSORES

Como hemos visto en la sección anterior, las iniciativas de resiliencia comunitaria registradas conforman un repertorio diverso de intervenciones que hemos agrupado en 10 tipologías [ver gráfico 1]. A continuación, describimos sus objetivos y actores impulsores. Este análisis refleja tendencias relevantes sobre qué actividades desarrollaron los diferentes sectores públicos y privados [ver gráfico 4].

Primero. La expresión más visible de la capacidad colectiva fue la provisión y distribución de ayuda humanitaria, refugio y apoyo médico. Este tipo de actividades requirió de una gran organización colectiva para crear *hubs* humanitarios, reacondicionar refugios, desarrollar bases de datos de personas beneficiarias y organizar la distribución de ayuda humanitaria como medicinas, comida, ropa, etc. Los centros de jóvenes, mujeres líderes comunitarias y emprendedores sociales desempeñaron un papel central en cooperación con las autoridades locales y regionales. A modo de ejemplo, en 2022, la red All Ukrainian Youth Centers convirtió su sede en Kyiv en un centro estratégico de recepción y distribución de ayuda internacional a las regiones centrales y orientales del país.⁵⁷ En ciudades asediadas

⁵⁷ Véase Anexo I, Base de datos de acciones de resiliencia comunitaria, caso A184

como Chernihiv y Sumy, los residentes cooperaron con agricultores y leñadores para identificar caminos seguros por los que introducir la ayuda humanitaria,⁵⁸ mientras que en barrios de Kyiv como Podil se organizaron sistemas de autoabastecimiento de comida para todo el vecindario.⁵⁹

Segundo, el apoyo a grupos vulnerables fueron acciones de asistencia específica y especializada dirigidas a colectivos determinados, como personas desplazadas, mujeres, niños y niñas, personas con discapacidades, veteranos y sus familiares, comunidades étnicas minoritarias e, incluso, animales. Este tipo de acciones trascendió la provisión de ayuda humanitaria básica, al incorporar medidas de reintegración, apoyo social y económico, alojamiento de larga duración y programas de prevención y respuesta frente a la violencia de género, entre otras intervenciones. Las autoridades locales desempeñaron un papel destacado en el desarrollo de estas actividades, junto con ONG y organizaciones de mujeres, que asumieron una función particularmente relevante en la identificación, sistematización (con base de datos) y atención de las personas necesitadas. Más allá de la asistencia concreta, estas acciones tejieron un marco de ayuda mutua que reforzó la cohesión social: desde los programas comunitarios de la organización Indestructible Together para defender los derechos y participación de las personas desplazadas internas en Novovolynsk, región de Volynska,⁶⁰ hasta programas de acompañamiento a las familias de los defensores caídos como los realizados por la organización Heart Outside en Kyiv,⁶¹ pasando por redes de ONG que mantuvieron la iniciativa *My telephone friend* para atender las necesidades de las personas mayores en la ciudad de Cherkasy.⁶²

Tercero, las actividades de apoyo psicosocial, espiritual y religioso fueron lideradas por los servicios médicos, ONG e instituciones religiosas. Este tipo de actividades fueron fundamentales

para mantener la moral y la salud mental de los miembros de comunidades locales. Algunos ejemplos relevantes van desde los talleres creativos *Vyshgorod Spiders*, que utilizaban la arteterapia para sanar los traumas generados por la guerra en la región de Kyivska;⁶³ hasta las tareas de apoyo espiritual promovidas por voluntarios de la iglesia Pokrovsk en la ciudad de Nizhyn, región de Chernihivska.⁶⁴ Tuvieron especial relevancia los retiros de sanación corporal y mental organizados por la organización Ahalar, con sede en Chernihiv, para líderes comunitarios, veteranos y otras personas con necesidades de apoyo psicosocial.⁶⁵

Cuarto. Las experiencias de protección y la evacuación de civiles representaron una de las tareas principales de la sociedad civil. Donde escapar no fue posible, las comunidades organizaron iniciativas de autoprotección, improvisadas, sin instrucciones ni cooperación con las autoridades públicas debido a la situación de ocupación. Las mujeres líderes comunitarias tuvieron un papel protagonista en la organización de estas iniciativas, junto a iniciativas de jóvenes y voluntarios de instituciones religiosas, entre otros. En la pequeña comunidad de Khadivska, en la región de Kherson, dos vecinas explicaron este tipo de acciones: “decidimos organizar la resistencia y acordamos que no les dejaríamos entrar [rusos]. Creamos grupos para vigilar las entradas y salidas del pueblo; si se identificaban movimientos de soldados rusos, alertábamos en el chat de la comunidad y rápidamente más gente se movilizaba para bloquear los accesos”.⁶⁶ Donde escapar era viable, grupos locales improvisaron redes de evacuación en cooperación con autoridades públicas y policía. En Trostyanets (Sumy), cinco amigos lograron evacuar a entre 2.500 y 3.000 personas;⁶⁷ en Kherson, el emprendedor social Denys Sukhanov transportaba a personas mayores a zonas seguras y regresaba a la ciudad con el maletero lleno de medicinas.⁶⁸

⁵⁸ Véase Anexo I, caso A163

⁵⁹ Daza, *Ukrainian Nonviolent Civil Resistance in the Face of War*, 15.

⁶⁰ Véase Anexo I, caso A127

⁶¹ Véase Anexo I, caso A117

⁶² Véase Anexo I, caso A55

⁶³ Véase Anexo I, caso A129

⁶⁴ Véase Anexo I, caso A92

⁶⁵ Véase Anexo I, caso A192

⁶⁶ Representantes de la sociedad civil [E44], mujeres, Kyiv, grupo focal, 28 de mayo de 2025.

⁶⁷ Véase Anexo I, caso A175

⁶⁸ Diari Ara, “Civil Resistance in Ukraine: Combat without Weapons”, ARA Interactius, acceso: 24 de julio de 2026, <https://interactius.ara.cat/en/civil-resistance-ukraine-combat-without-weapons>.

Quinto. Las acciones relacionadas con la preparación, liderazgo y coordinación local fueron fundamentales para el desarrollo de otras actividades, pero también para el empoderamiento de determinados colectivos como mujeres y jóvenes. Este tipo de actividades incluyeron procesos de participación ciudadana y cooperación con autoridades públicas, programas de capacitación y gestión comunitarias y nuevas prácticas de toma de decisión como la deliberación. En este sentido, sobresalieron las asambleas populares inspiradas en el sistema tradicional ucraniano de democracia directa conocido como *viche*,⁶⁹ el caso mejor documentado es Konotop, donde las imágenes difundidas en redes sociales mostraban al alcalde decidiendo junto a sus ciudadanos la respuesta ante el invasor⁷⁰. En las poblaciones ocupadas con rapidez, la presencia de soldados en las calles y el bloqueo de las telecomunicaciones aisló a los residentes locales en sus casas y barrios más cercanos. Con las primeras manifestaciones frente a la Administración regional en la plaza de la Libertad en marzo de 2022, resurgieron los contactos entre residentes de diferentes barrios, condición que permitió encuentros en cafés y refugios, y las primeras iniciativas de *hubs* humanitarios y sistemas de intercambio de información.⁷¹ En otros contextos, la organización comunitaria fue facilitada a través del uso de herramientas tecnológicas como chats y plataformas del tipo *handy.ai* o *HelpHubUA* desarrolladas por empresas y agencias de comunicación.⁷² También cobraron relevancia los programas de liderazgo y empoderamiento de mujeres y jóvenes como los desarrollados por la organización Women's Association of Fastiv, en la región de Kyivska.⁷³ Las plataformas digitales creadas por las autoridades locales en el exilio de los territorios

temporalmente ocupados, utilizadas para mantener la comunicación con la población, prestar servicios administrativos y legales y, sobre todo, preservar la identidad, la memoria y la cohesión de sus comunidades.⁷⁴

Sexto. La restauración de infraestructuras, desarrollo socioeconómico y medioambiental incluyó tanto iniciativas de respuesta inmediata a crisis como la destrucción de edificios, como acciones para el desarrollo socioeconómico y la recuperación del capital humano necesario para la reconstrucción. Este tipo de iniciativas contribuyó directamente al marco estratégico de recuperación social y reconstrucción de infraestructuras a nivel nacional. En este sentido, las administraciones regionales y locales jugaron un papel central en la identificación de necesidades estructurales y la coordinación de estas iniciativas en cooperación, incluso con lógicas de coproducción, con organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas y empresas locales. A modo de ejemplo, en Kherson, la autoridad regional organizó en 2023 un clúster para el desarrollo de la agricultura con la participación de la sociedad civil y tejido empresarial de la región.⁷⁵ En Chernihiv, la Regional Agency for Development desarrolló, desde 2024, una estrategia de recuperación y desarrollo comunitario con la participación de sociedad civil y empresarios.⁷⁶

El sector privado, en general, tuvo un rol activo en las fases de emergencia y restauración de infraestructuras civiles con la donación de materiales para la construcción, generadores y apoyo a la reconstrucción de refugios.⁷⁷ En algunos casos, empresas pequeñas y medianas también desarrollaron programas de formación y empoderamiento de jóvenes empresarios.⁷⁸ En esta línea, en el desarrollo socioeconómico fue relevante el papel de otros actores sociales como universidades y sociedad civil organizada. La iniciativa *Seeds for Ukraine* organizada por la universidad Kyiv School of Economics se centró

⁶⁹ El «viche» es una asamblea popular tradicional ucraniana en la que los ciudadanos se reúnen para deliberar y tomar decisiones sobre asuntos de interés público. Arraigado en las tradiciones democráticas de la Rus' de Kyiv, el término ha resurgido en la Ucrania moderna para describir grandes concentraciones cívicas y movilizaciones públicas, como las que tuvieron lugar durante las protestas del Euromaidan.

⁷⁰ Véase Anexo I, caso A166. Fuente: www.facebook.com/StratcomCentreUA/videos/497120731797586/?v=e&fs=e&mibextid=wwXlfr&rdid=GHAuTIR9idW9hzm9

⁷¹ Oksana Pohomii [E19], directora ONG Sprava Hromad, mujer, Kherson, entrevista individual, 28 de marzo de 2025.

⁷² Véase Anexo I, caso A64

⁷³ Véase Anexo I, caso A118

⁷⁴ Véase Anexo I, caso A149

⁷⁵ Representante de las autoridades regionales [E23], jefe adjunto, hombre, Kherson, entrevista individual, 29 de marzo de 2025.

⁷⁶ Véase Anexo I, caso A171

⁷⁷ Véase Anexo I, caso A154

⁷⁸ Representante sector privado [E34], directora, mujer, Chernihiv, entrevista individual, 1 de abril de 2025.

en la distribución de semillas e invernaderos a los territorios liberados.⁷⁹ La iniciativa *Victory Gardens* recuperó la tradición de los huertos de guerra de la Segunda Guerra Mundial para promover la producción local de alimentos, reforzar la seguridad alimentaria y movilizar a las comunidades afectadas por la guerra, incluidas las personas desplazadas.⁸⁰ Por último, organizaciones como Green Bucha⁸¹ o Enough to Poison Kryvyi Rih se centraron en la recuperación medioambiental ante los efectos de la contaminación producida por la guerra y otras actividades industriales.⁸²

Séptimo. Con un perfil más especializado, las acciones de facilitación del diálogo, gestión de conflictos, construcción de medidas de confianza e integración trabajaron sobre diferentes tipos de conflictos sociales: desde problemas intrafamiliares; hasta tensiones en el seno de comunidades locales, como conflictos entre personas desplazadas y de acogida. En este último caso, también se trataron conflictos vinculados con la identidad ucraniana, los procesos de rendición de cuentas de las personas presuntamente colaboradoras en los contextos de ocupación temporal y otras experiencias vividas durante el conflicto armado, entre otros. Estas acciones de resiliencia, claves para mantener la cohesión social, fueron lideradas por profesionales con amplia experiencia como la League of Mediators of Ukraine,⁸³ el Dignity Space⁸⁴ o la Ukrainian Peacebuilding School⁸⁵. En otro nivel, numerosos centros de jóvenes, como el Lviv Regional Youth Center, desarrollaron actividades de sensibilización e integración de las personas desplazadas con espacios de encuentros.⁸⁶

Octavo. En la dimensión informativa, en un marco de guerra híbrida con tácticas de bloqueo informativo en las zonas temporalmente ocupadas y campañas de desinformación, la sociedad ucraniana desarrolló un repertorio propio

de acciones de comunicación e información. Un primer bloque fue la creación de infraestructuras de información fiables y el desarrollo de narrativas resilientes. Entre ellas figuraron numerosas iniciativas a escala nacional y local, como el Media Center Ukraine, establecido con apoyo gubernamental, o la plataforma Occupied Media, organizada por el medio Realna Gazeta, que agrupaba a diversos medios para exponer la situación en los territorios temporalmente ocupados.⁸⁷ A ellas se sumaron los sistemas comunitarios de alerta en las zonas sitiadas y/o ocupadas para gestionar riesgos y asegurar la distribución de la ayuda; y las plataformas digitales de apoyo comunitario y las bases de datos de beneficiarios desarrolladas por las ONG.⁸⁸ Así como periodistas y expertos en telecomunicaciones que rompieron el aislamiento de zonas sitiadas, como Kherson o Chernihiv, en 2022 para informar sobre la situación real y mantener la moral alta de la población.⁸⁹ La radio se convirtió en una herramienta clave para la información. “La radio consume muy poca energía y es muy accesible por la población. No deja rastro digital y es inmune a la vigilancia. [...] Cuando llegaron [los] rusos, la radio era la esperanza” señaló Vadym Miskyi, director de Detector Media.⁹⁰

En un segundo bloque, las narrativas resilientes fueron promovidas por medios de comunicación locales que, a través del rigor y la sátira, contribuyeron a sostener la moral de la población. Algunos ejemplos relevantes fueron los grupos Tsukr media en Sumy o More Liudei de Odesa.⁹¹ Estas narrativas también fueron acompañadas de campañas para recaudar fondos, distribuir ayuda o poner en contacto voluntarios con personas vulnerables. Destacó el trabajo de la agencia Factor Bureau con campañas para la reconstrucción de la población Borodianka o Postmen con la campaña Nazovni para apoyar empresas pequeñas ucranianas.⁹²

⁷⁹ Véase Anexo I, caso A153

⁸⁰ Véase Anexo I, caso A53. Ver también: www.sh.se/english/soder-torn-university/news/research/2026-03-23-growing-resilience-in-war-torn-ukraine---the-victory-gardens-that-keep-community-alive

⁸¹ Diari Ara, “Civil Resistance in Ukraine: Combat without Weapons.”

⁸² Véase Anexo I, caso A121

⁸³ Véase Anexo I, caso A162

⁸⁴ Véase Anexo I, caso A178

⁸⁵ Véase Anexo I, caso A150

⁸⁶ Véase Anexo I, caso A151

⁸⁷ Véase Anexo I, caso A196 y A198

⁸⁸ Representante sociedad civil [E30], director, mujer, Kyiv, entrevista individual, 31 de marzo de 2025. Algunos ejemplos son: caso A32, A34, A51. [Ver Anexo I]

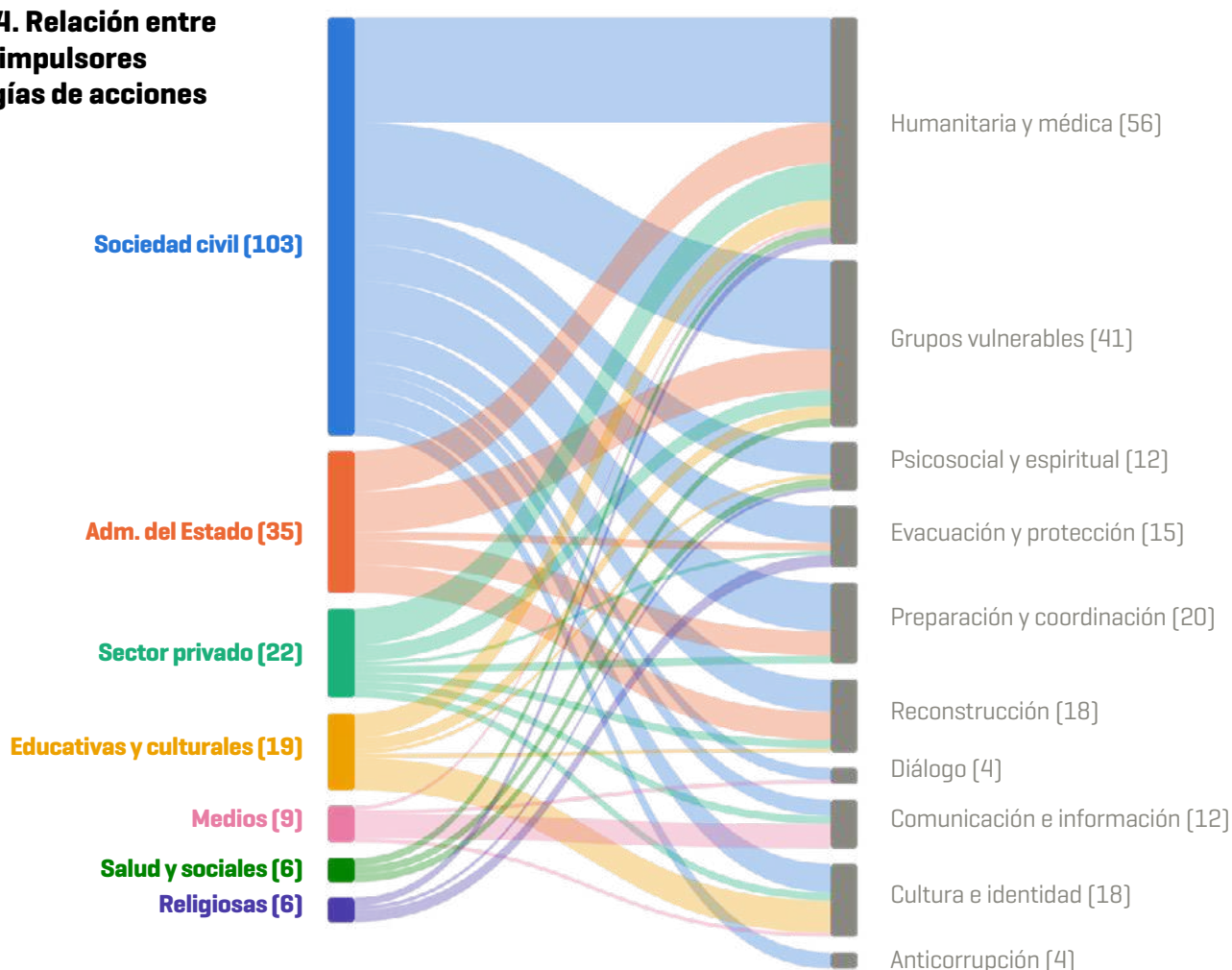
⁸⁹ Representante medio de comunicación [E31], editor en jefe, hombre, Chernihiv, entrevista individual, 1 de abril de 2025.

⁹⁰ Vadym Miskyi [E9], Detector Media, director, hombre, Kyiv, entrevista individual, 25 de marzo de 2025.

⁹¹ Véase Anexo I, caso A195

⁹² Véase Anexo I, caso A33. Ver también: www.factorbureau.com/

Gráfico 4. Relación entre actores impulsores y tipologías de acciones



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos *Iniciativas de resiliencia comunitaria en Ucrania, 2022-2026* (Anexo 1).

Un tercer bloque estuvo vinculado con las iniciativas de lucha contra la desinformación y la propaganda rusa. En este marco, destacaron iniciativas de alfabetización mediática e informacional impulsadas por los centros de jóvenes de Romantika (Sumy), Kyiv, Odesa, entre otros.⁹³ Así como campañas y plataformas para desmontar bulos.⁹⁴ Por último, algunos medios locales realizaron tareas sofisticadas de bloqueo de frecuencias de radio rusa que inyectaban terror y desinformación entre la población; algunas instancias fueron registradas en Kharkiv.⁹⁵

Noveno. Las acciones culturales, artísticas e identitarias. En los primeros meses de la invasión se organizaron numerosas iniciativas artísticas y religiosas para reivindicar la cultura, la identidad y la lengua ucranianas, así como las de otras minorías del país, impulsadas principalmente por centros culturales, universidades y parroquias. Destacaron los clubes de conversación en lengua ucraniana organizados por entidades como el Bukovina Center for Culture and Art de Chernivtsi,⁹⁶ la iniciativa “La ciudad de las mil esculturas y murales” de Korostyshiv (Zhytomyrska) vinculada a la tradición ucraniana,⁹⁷ o los conciertos benéficos en refugios organizados en

⁹³ Véase Anexo I, caso A167

⁹⁴ Ver: www.disinfo.detector.media/en

⁹⁵ Representantes de medio de comunicación local (E61), directores [mujer y hombre], Kharkiv, grupo focal, 11 de junio de 2026.

⁹⁶ Véase Anexo I, caso A12

⁹⁷ Véase Anexo I, caso A112

Cherkasy por los jóvenes del Ukrainian Volunteer Service junto a las ONG FRI Cherkasy y Sich y el grupo local Worth Attention.⁹⁸

Décimo. Las acciones vinculadas con la rendición de cuentas, transparencia y anticorrupción fueron tareas clave para mantener la cohesión social, la justicia y el desarrollo socioeconómico. En este marco se incluyeron las actividades de escrutinio de la distribución de los recursos y las iniciativas anticorrupción. Destacaron las campañas y acciones de investigación periódicas realizadas por Anti-Corruption Action Centre y el centro Mezha de iniciativas legislativas, orientado a anticorrupción, gobernanza democrática y la rendición de cuentas institucional en tiempos de guerra.⁹⁹ Además, en 2022 surgió la coalición RISE Ukraine orientada a promover una reconstrucción sostenible, transparente y con mecanismos de rendición de cuentas.¹⁰⁰ En otro nivel, encontramos también las acciones de documentación de crímenes de guerra y rendición de cuentas, como la plataforma 5AM o la iniciativa *Tribunal for Putin*, liderada por el Center for Civil Liberties, cuya evolución e impacto internacional se analizan en los capítulos siguientes.¹⁰¹

4.3. ITINERARIOS DE DESARROLLO

Si la sección anterior retrataba el ecosistema en su origen, esta reconstruye qué fue de él. El seguimiento realizado en 2025-2026 sobre las 200 iniciativas de la línea base muestra que más de tres cuartas partes del ecosistema siguió vivo cuatro años después. Pero estas cifras agregadas esconden lo esencial: la evolución no fue uniforme, sino que siguió itinerarios distintos según el tipo de acción, la naturaleza del actor impulsor y el territorio. Esta sección identifica los cinco vectores principales de esa transformación.

La supervivencia del ecosistema de resiliencia

El gráfico 5 cruza el estatus inicial de las iniciativas con su situación al cierre del seguimiento, y el resultado refleja que la

formalización marcó la diferencia en la persistencia del ecosistema. Las iniciativas que nacieron con estructura formal continuaron o se transformaron en un 88,4% de los casos, con solo un 11,6% de ceses. En cuanto a las iniciativas informales, los ceses alcanzaron el 42,3%, una tasa más de tres veces superior. Esta divergencia, sin embargo, no debe leerse como un fracaso de lo informal: la práctica totalidad de las terminaciones informales [27 de 30] respondió a un cambio de contexto que puso fin a la necesidad o a la consecución de la misión que las originó. La informalidad fue la forma organizativa característica de la respuesta de emergencia —rápida, flexible, de bajo coste de entrada— y su repliegue, en la mayoría de los casos, señaló que la emergencia había sido atendida, no que la estructura hubiera colapsado. Solo tres iniciativas informales cesaron por fatiga o falta de recursos.

Las informales que persistieron, además, mostraron señales de consolidación. De las 23 iniciativas que se transformaron, 11 transitaban hacia formas más institucionalizadas —nueve cambiaron de estatus para constituirse como ONG, fundación o asociación, y dos fueron absorbidas por estructuras públicas locales—. Casi la mitad de las transformaciones informales fue, así, un tránsito de lo informal a lo formal: el itinerario de maduración del ecosistema. El caso de la asociación United by our love for children, en Kherson, ilustra el itinerario completo: nacida como iniciativa humanitaria de emergencia, hoy es una organización registrada con una base de datos de más de 3.600 familias beneficiarias que ha desplazado su actividad de la ayuda humanitaria hacia la orientación profesional, el apoyo psicosocial y la incidencia política.¹⁰²

La supervivencia varió además de forma marcada según el tipo de impulsor. Las ONG y coaliciones presentaron la trayectoria más sólida: el 96% de sus iniciativas continuaba o se había transformado al cierre del seguimiento [54 de 56], con solo dos ceses registrados. Les siguieron los gobiernos locales, con un 85% de continuidad o transformación [22 de 26], y

⁹⁸ Véase Anexo I, caso A55

⁹⁹ Véase Anexo I, caso A143. Ver también: www.mezha.net/eng/bukvy/vitaliy-shabunin-faces-fraud-charges-amid-political-controversy-in-ukraine/

¹⁰⁰ Véase Anexo I, caso A142

¹⁰¹ Para más información ver: www.5am.in.ua/en/; www.ccl.org.ua/en/campagins/tribunal-for-putin/

¹⁰² Véase Anexo I, caso A158

dos grupos sin cese de actividades, gobiernos regionales y centros de jóvenes.

Estas ratios dibujaron lógicas distintas de persistencia. Las organizaciones de la sociedad civil combinaron supervivencia y plasticidad:

su infraestructura organizativa — estatus legal, acceso a financiación, equipos estables— les permitió tanto sostener la actividad como reorientarla, confirmando que la formalización operó como plataforma de adaptación. Los centros de jóvenes también mostraron un alto grado de flexibilidad y de persistencia. Todos los casos registrados indicaron continuación y transformación. En 2022, se centraron en actividades de ayuda humanitaria y apoyo a grupos vulnerables. Pero en fases posteriores, combinaron sus actividades estatutarias destinadas al desarrollo comunitario y el empoderamiento de jóvenes, con programas de resiliencia comunitaria y actividades de fomento de cultura ucraniana.

Mientras que las administraciones persistieron por mandato: los gobiernos regionales continuaron, pero apenas se transformaron, una estabilidad institucional que garantizó la continuidad de funciones, pero mostró menor plasticidad ante los cambios del contexto. El gobierno local en cambio mostró más casos de transformación basada en un aumento del foco de sus actividades, por ejemplo, reducción de programas de emergencia y aumento de servicios de recuperación y desarrollo comunitario. Un caso paradigmático fue el de la iniciativa l'Mariupol. Aunque en un principio se centró en la ayuda humanitaria de emergencia, evolucionó hasta convertirse en un programa de recuperación a largo plazo. Entre las actividades, al cierre del seguimiento, se incluían centros de atención psicosocial, asistencia jurídica, servicios médicos, iniciativas de vivienda, apoyo a las

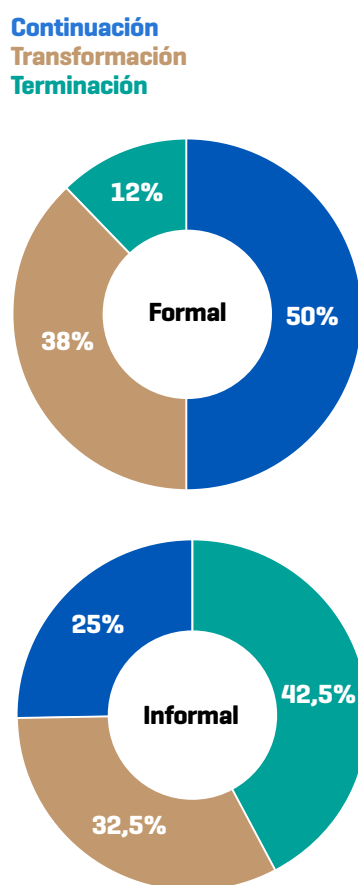
familias, asistencia a los veteranos, educación y fomento de la comunidad.¹⁰³

En el extremo opuesto, las iniciativas de resiliencia promovidas por empresas [41% en relación con el total de sus iniciativas],

instituciones educativas [37%] y medios de comunicación [44%] fueron las que mostraron los ratios más altos de cese. Esto puede explicarse por un retorno a sus funciones originales, iniciativas puntuales que finalizaron cuando acabó el contexto o bien por fatiga o problemas económicos.

Las organizaciones de la sociedad civil combinaron supervivencia y plasticidad: su infraestructura organizativa —estatus legal, acceso a financiación, equipos estables— les permitió tanto sostener la actividad como reorientarla, confirmando que la formalización operó como plataforma de adaptación.

Gráfico 5. Relación entre estructura inicial de las iniciativas locales e itinerario de desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos *Iniciativas de resiliencia comunitaria en Ucrania, 2022-2026* [Anexo 1].

¹⁰³ Véase Anexo I, caso A193

Ampliación del alcance: seguir las heridas de la guerra

El segundo vector son los cambios en el foco de trabajo. El 72,2% de las iniciativas que registraron transformación ampliaron su alcance temático o reorientaron sus actividades; en ocasiones, esa ampliación de foco implicó también un aumento del área geográfica de trabajo. Tan solo un 6,9% (5 casos) redujo su alcance en los últimos años.

En la mayoría de los casos, la reorientación de actividades se basó en el cambio de las necesidades del contexto. El foco temático se trasladó del sector de emergencia a la recuperación social, incluyendo programas de resiliencia comunitaria, apoyo psicosocial y desarrollo a largo plazo. A modo de ejemplo, algunos *hubs* humanitarios que en 2022 distribuían alimentos y medicinas, ampliaron o centraron sus servicios en desarrollo comunitario, formación en primeros auxilios, etc. a lo largo de estos últimos cuatro años. El hub humanitario de Sievierodonetsk, iniciativa creada en 2022 para proveer ayuda a personas desplazadas de Luhansk, reportó en 2026 asistencia médica, apoyo psicosocial, provisión de servicios administrativos para veteranos y promoción de actividades culturales.¹⁰⁴ En una línea similar, el Lviv Regional Youth Center, volcado en los primeros años de la invasión en la integración de las personas desplazadas, reportaba en 2025 una actividad creciente en apoyo psicosocial, programas de resiliencia y respuesta a crisis.¹⁰⁵

Destacó también una reorientación de la asistencia a sectores poblacionales específicos. Por un lado, el apoyo a veteranos de guerra se convirtió en una prioridad. Si en 2022 la atención a veteranos aparecía como actividad secundaria dentro de las iniciativas locales, el seguimiento en 2025-26 registró organizaciones dedicadas específicamente a este fin. Por ejemplo, la organización especializada en trabajo psicosocial, Ahalar, intensificó en los últimos años el trabajo

con veteranos y sus familiares.¹⁰⁶ Algunas iniciativas de este tipo fueron impulsadas por el gobierno, especialmente el Ministerio de Asuntos de Veteranos, un caso relevante es el Vesta – Veteran Development Center, orientado a la reintegración comunitaria mediante oportunidades laborales, formación y adaptación social, que expandió sus servicios y ámbito geográfico a través de universidades en Ternopil, Rivne y Uzhhorod desde 2023.¹⁰⁷

Por otro lado, se identificó la expansión de la infraestructura de prevención de la violencia de género. Un caso paradigmático es el Survivor Relief Centre, que abrió su primer centro en Zaporizhzhia en julio de 2022 y, entre 2024 y 2025, amplió su presencia hasta operar en una docena de ciudades de todo el país, además de desplegar tres unidades móviles para atender a las comunidades de las regiones desocupadas y del frente.¹⁰⁸ Otra iniciativa, Vilna [mujer libre], creada en 2022, pasó a tener en dos años cerca de treinta espacios de recuperación psicosocial, empoderamiento y protección.¹⁰⁹ Cabe destacar que ambas iniciativas contaron con el apoyo de fondos de organismos internacionales. En definitiva, estas tendencias y casos demuestran que el ecosistema de resiliencia no solo persistió, sino que se reconfiguró siguiendo las heridas que la guerra prolongada iba abriendo.

La profesionalización del sector civil: consolidación de estructuras y capacidades

El tercer vector de transformación afectó a los cambios que experimentaron los promotores de las iniciativas, donde destacó la consolidación de capacidades y estructuras. Según los datos obtenidos, el 34 % de las iniciativas analizadas reportó transformaciones positivas [Ver gráfico 3].¹¹⁰

En primer lugar, un número significativo de organizaciones informales (11 casos) se constituyó como asociación pública o fundación en el periodo de investigación. Esto les permitió reforzar su capacidad de trabajo accediendo a subvenciones internacionales

¹⁰⁴ Véase Anexo I, caso A194

¹⁰⁵ Véase Anexo I, caso A151

¹⁰⁶ Véase Anexo I, caso A192

¹⁰⁷ Véase Anexo I, caso A144

¹⁰⁸ Véase Anexo I, caso A136

¹⁰⁹ Véase Anexo I, caso A137

¹¹⁰ Nota: 36% de transformaciones, pero entre ellas 2% reflejan reducción de alcance.

y permisos municipales de actividades, entre otros. Los datos de registro de organizaciones sin ánimo de lucro en Ucrania mostraron una reconfiguración de este ecosistema. El cambio más relevante fue el fuerte aumento en el número de organizaciones benéficas entre 2022 y 2023, que pasó de unas 11.900 a 20.671, lo que representó un incremento del 74%.¹¹¹ En este proceso de transformación, nuestro estudio identificó la transformación de iniciativas locales lideradas por mujeres, por ejemplo, de *hubs* humanitarios o acciones de evacuación a organizaciones formales centradas en el empoderamiento de grupos vulnerables, la atención psicosocial y la prevención de la violencia de género.¹¹²

En segundo lugar, numerosas organizaciones reforzaron sus estructuras. Algunas fuentes indicaron que el periodo de 2022-25 se caracterizó por una menor creación de asociaciones públicas, excepto fundaciones benéficas que aumentaron sustancialmente durante el primer año de la invasión, pero mayor consolidación y profesionalización de las existentes.¹¹³ Estos casos de consolidación incluyeron mejoras en la planificación estratégica previa, experiencia organizativa, apoyo de donantes y socios, cooperación con otras organizaciones de la sociedad civil, aumento de equipos humanos, entre otros. Una trayectoria paradigmática es la de Okhtyrka Youth Center, organización de la sociedad civil localizada en la región de Sumy, que pasó de 5 trabajadores en 2022 a 50 en 2025.¹¹⁴

En tercer lugar, las capacidades profesionales de los equipos de trabajo mejoraron. Se identificó una especialización y ampliación de capacidades de los equipos de gestión de las organizaciones. Por ejemplo, de tareas operativas a actividades más estratégicas. Numerosas organizaciones informaron de una ampliación de sus servicios

hacia el empoderamiento y desarrollo de iniciativas locales.¹¹⁵ Oksana Malchenko, directora de Space for Equal Opportunities, describió que mientras que en 2022 su trabajo era más operativo vinculado con la distribución de la ayuda humanitaria, en 2025 su labor estaba más centrada en la planificación y el asesoramiento estratégico para el desarrollo de organizaciones: “Para mí es un éxito haber apoyado la creación de cuatro organizaciones en el ámbito de políticas de juventud”.¹¹⁶ Destacaron también organizaciones como Indestructible Together (Novovolynsk, Volynska) que contribuyeron a mejorar las capacidades de activistas desplazados internos a nivel de promover sus relaciones con la comunidad, incidencia política para defender los derechos de estos colectivos y actividades de *networking*.¹¹⁷ De esta manera, grupos de personas desplazadas pasaron de receptores de ayuda en 2022 a promotores de sus propias organizaciones, con proyectos desarrollados en cooperación con administraciones públicas y organizaciones internacionales.

La divergencia territorial: prioridades en la recuperación socioeconómica

El cuarto vector fue territorial. Las trayectorias de las iniciativas divergieron entre las regiones que experimentaron la ocupación o los combates terrestres —el norte, el este y el sur del país, incluida la región de Kyiv, que fue escenario de enfrentamientos terrestres hasta abril de 2022, así como las organizaciones desplazadas desde Donetsk y Luhansk— y las regiones relativamente estables del centro y el oeste. Sin embargo, esta diferencia no se reflejó en la supervivencia de las iniciativas, como cabría esperar. De hecho, la continuidad fue incluso mayor en las regiones de frente [41,4%] que en las de retaguardia [36,8%], y la persistencia total —considerando tanto las iniciativas que continuaron como las que se transformaron— alcanzó el 80,8% frente al 70,1%. Esta persistencia respondió a la emergencia permanente en las zonas del frente, donde el contexto impone a la

¹¹¹ Para más información ver: <https://opendatabot.ua/en/analytcs/non-profit-2023>

¹¹² Iryna Kosteniuk [E21], directora, ONG United by our love for children, mujer, Kherson, entrevista individual, 29 de marzo de 2025.

¹¹³ Kyiv International Institute of Sociology [KIIS], Ukrainian Civil Society under the War – 2022: A Report Based on the Findings of the Study (Kyiv, 2023); ISAR Ednannia, Civil Society in Ukraine During Wartime, 2022–2025 (Kyiv, 2025), 21.

¹¹⁴ Rado Dubrovka; Vladislav Golyakov [E52], ONG Okhtyr Youth Center, director y coordinador de programas, online, grupo focal, 30 de mayo de 2025.

¹¹⁵ Dmytro Tyshchenko [E54], Tsukr media, director, hombre, en línea, entrevista individual, 3 de junio de 2025. Ver también www.ccl.org.ua/en/tools/kyiv-school-of-human-rights-and-democracy/

¹¹⁶ Oksana Malchenko [E47], Space for Equal Opportunities, directora, mujer, online, entrevista individual, 30 de mayo de 2025.

¹¹⁷ Véase Anexo I, caso A127

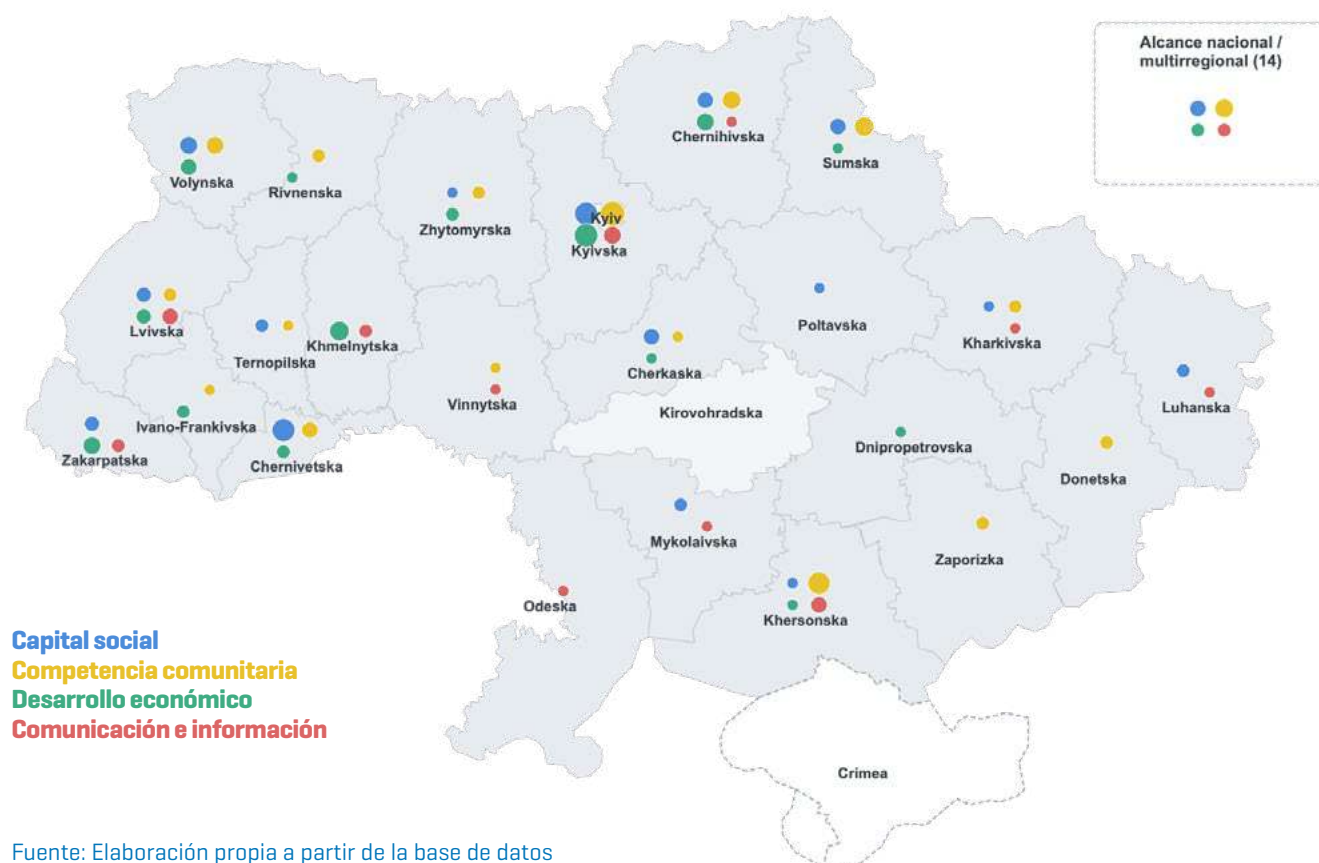
sociedad civil mantener funciones de resiliencia comunitaria. Los centros de activismo y las redes de voluntariado creados en 2022 continúan su trabajo, y en ocasiones se expanden, para dar respuestas a las crisis y necesidades emergentes de la población. Además, a diferencia de otras regiones, donde, por ejemplo, muchas iniciativas de apoyo a personas desplazadas internas fueron absorbidas gradualmente por autoridades locales, en las zonas del frente la sociedad civil organizada mantuvo esas funciones porque las autoridades deben dedicar sus recursos a la defensa y coordinación militar.

La principal diferencia a nivel regional radicaba en el tipo de actividades. En 2022, en las regiones del interior (el centro y el oeste), el ecosistema se centró en la acogida y la reintegración: la ayuda humanitaria a los desplazados internos y el apoyo a los grupos vulnerables representaron dos de cada tres iniciativas, junto con una proporción significativa

de iniciativas culturales y relacionadas con la identidad. En las regiones de primera línea, por el contrario, el ámbito de actuación era más amplio: la ayuda humanitaria, la preparación local y la coordinación para la respuesta a las crisis, la protección y evacuación de la población civil, el apoyo psicosocial y la comunicación y la información representaban más de seis de cada diez iniciativas.

Sin embargo, el seguimiento de 2025-26 demostró divergencias en las prioridades. Estas diferencias se cristalizaron en el ámbito de la reconstrucción y recuperación socioeconómica y medioambiental. En el centro y el oeste, el enfoque se orientó al desarrollo y la recuperación social a largo plazo; en el frente, la reconstrucción adoptó la forma de reparación de emergencia de infraestructuras atacadas y de sostenimiento de las condiciones mínimas de vida y seguridad —retener capital humano mediante el empleo y el apoyo a los negocios locales, y reconstruir el tejido comunitario y los

Gráfico 6. Distribución geográfica de iniciativas locales de acuerdo con las dimensiones de resiliencia



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos *Iniciativas de resiliencia comunitaria en Ucrania, 2022-2026* [Anexo 1].

Área del punto x nº de iniciativas · 200 iniciativas V10 · Crimea (línea discontinua) fuera del estudio · N pequeños: interpretar con cautela

lazos de confianza, con estrategias adaptadas al contexto. Esta divergencia condicionó también la relación con las administraciones públicas, cuya cooperación con la sociedad civil siguió lógicas distintas en cada zona; sus implicaciones para la participación y los impactos se examinan en el capítulo siguiente.

La discontinuidad

El seguimiento permite, por último, mirar de frente a las iniciativas que cesaron —45, algo menos de una cuarta parte de la línea base [22,5%]—. La distribución de esa mortalidad no fue aleatoria, y distinguir sus causas importa. La inmensa mayoría de los ceses [39 de 45, un 86,7 %] respondió a un cambio de contexto que puso fin a la necesidad o a la consecución de la misión para la que la iniciativa fue creada. La otra causa, minoritaria, fue el agotamiento: seis iniciativas [13,3%] cesaron por la imposibilidad de sostener equipos, financiación o energías bajo una guerra prolongada —un patrón que se intensificó a partir de 2024-2025 con la crisis de financiación del sector y que se analiza, junto a sus impactos, en el capítulo siguiente.

Desde una perspectiva territorial, la mortalidad fue mayor en las regiones de centro y oeste [29,9%] que en las del frente [19,2%]. La concentración de ceses en Kyivska o Chernivetska, indica que las iniciativas que cesaron estaban vinculadas con tareas de emergencia, como la acogida masiva de personas desplazadas y ayuda humanitaria, relevantes en 2022.

La decisión de las organizaciones de finalizar sus actividades por cumplimiento de la misión o cambio de contexto es legítima y coherente con los fines que las llevaron a crearse. Como hemos visto al inicio de esta sección, muchas iniciativas sobrevivieron reinventándose mediante cambios de enfoque temático o de cobertura geográfica. Requiere mayor atención, en cambio, el caso de las que deseaban continuar y no pudieron. Aspectos que trataremos a continuación.

5. IMPACTOS DE LA RESILIENCIA

Este capítulo analiza los efectos de la resiliencia democrática en la sociedad ucraniana y en el contexto de guerra. Para ello se utilizan como lentes de análisis las categorías de resiliencia comunitaria propuestas en el marco conceptual: capital social, competencia comunitaria, desarrollo económico e información y comunicación. Estas categorías deben entenderse como una red de capacidades adaptativas interconectadas para responder a las crisis emergentes, de modo que los efectos en cada nivel de análisis están interrelacionados. Por ejemplo, la mejora del capital social puede reforzar la competencia y eficacia de las redes y coaliciones de la sociedad civil, mientras que una débil sostenibilidad económica de los medios de comunicación locales puede degradar la infraestructura de comunicación e información de las comunidades.

El análisis estadístico de la línea base revela que esta red de capacidades no evolucionó de forma uniforme. El gráfico 7 muestra cómo las iniciativas de capital social y de competencia comunitaria tuvieron la mayor persistencia: capital social 50,8% continuaron y 37,3% se transformaron, mientras que en competencia comunitaria 34,3% continuaron y 43,3% se transformaron. En cambio, los pilares de información y comunicación y de desarrollo económico registraron las tasas de cese más altas del período —un 32% y un 30,6%, más de dos veces y media—. Aunque muchos de los ceses parecen responder a cambios en el contexto o al cumplimiento de los objetivos que dieron origen a las iniciativas, un análisis más profundo revela, como veremos en este capítulo, importantes brechas en el ecosistema de resiliencia que deben ser consideradas.

5.1. CAPITAL SOCIAL: EL MOVIMIENTO DE VOLUNTARIADO COMO FUERZA DEMOCRATIZADORA

El capital social comprende las acciones que crean redes y coaliciones entre actores de la sociedad civil, construyen confianza y

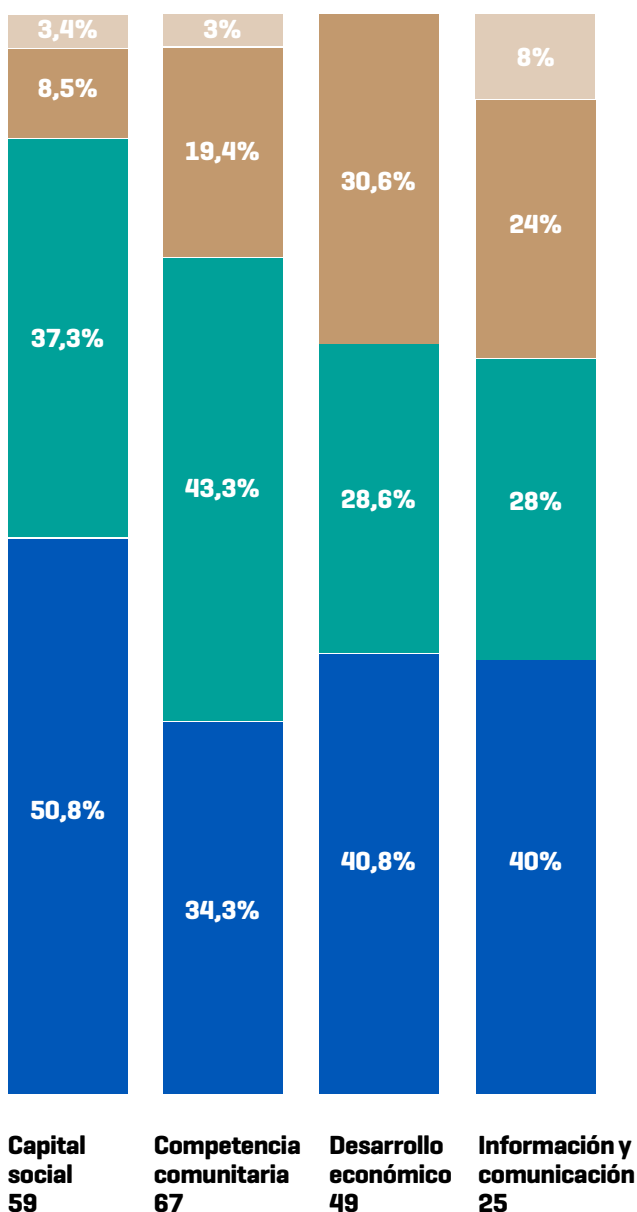
“No estoy dispuesto a morir por la patria, pero sí por el pueblo”.
Valeriy Danilenko, subdirector de la organización de la sociedad civil Free Kharkiv Movement

Gráfico 7. Distribución de itinerarios de desarrollo por dimensiones de resiliencia

Continuación
Transformación

Cese por cambio de contexto

Cese por fatiga o falta de recursos



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos *Iniciativas de resiliencia comunitaria en Ucrania, 2022-2026* [Anexo 1]

solidaridad, y promueven la participación en asociaciones e iniciativas locales, mejorando la cohesión y la reciprocidad del tejido comunitario. La línea base registró 59 iniciativas en esta dimensión, distribuidas de forma equilibrada entre las regiones de retaguardia [30], las de frente [25] y el nivel multirregional [4].

El desarrollo del pilar del capital social demuestra que, durante el periodo analizado, se produjo una difusión masiva de valores y prácticas democráticas a través del movimiento de voluntariado ucraniano. Aunque este movimiento no surgió en 2022, la invasión a gran escala lo llevó a una dimensión sin precedentes: el 80% de la población declaró haber contribuido al esfuerzo colectivo mediante donaciones, actividades de voluntariado u otras formas de resistencia civil.¹¹⁸ Más allá de su dimensión cuantitativa, esta movilización constituyó un proceso de agencia colectiva sustentado en valores y prácticas democráticas. Principios como la autonomía, la confianza mutua, la solidaridad, la responsabilidad, la transparencia y la inclusión otorgaron cohesión y legitimidad al movimiento de voluntariado. En esta línea, Onuch y Mateo analizaron cómo la participación cívica en Ucrania, especialmente el voluntariado, se encuentra estrechamente vinculada a valores democráticos y al sentido del deber ciudadano. Las autoras sostienen que la defensa de la democracia se convirtió en uno de los principales motores de la participación sostenida de la población durante la guerra.¹¹⁹

¹¹⁸ Olga Onuch, David Doyle, Evelyn Ersanilli, Gwendolyn Sasse, Sorana Toma, and Jacquelin van Stekelenburg, *MOBILISE 2022: Ukrainian Nationally Representative Survey Wave Three* [Version 2, with Oversample, N=1218]. MOBILISE Project, survey conducted May 19–24, 2022. Disponible en www.mobiliseproject.com/2022/06/01/ukraine-wartime-national-surveys/.

¹¹⁹ Olga Onuch and Emma Mateo, "A Duty to Defend: Survey Analysis of Citizen Wartime Engagement in Ukraine," *East European Politics* 42, no. 1 (2026): 63–96.

Desde la perspectiva del marco conceptual de Norris, esta participación masiva no solo fortalece el capital social mediante la generación de confianza, reciprocidad y redes de cooperación, sino que también favorece la difusión de normas democráticas y amplía la capacidad de la ciudadanía para influir en las élites políticas. No resulta casual, por tanto, que el respaldo social a la democracia se mantuviera elevado durante la guerra. Entre 2022 y 2023, tres cuartas partes de la población ucraniana siguieron considerando la democracia como el sistema político más adecuado en tiempos de guerra.¹²⁰

Esta movilización constituyó un proceso de agencia colectiva sustentado en valores y prácticas democráticas. Principios como la autonomía, la confianza mutua, la solidaridad, la responsabilidad, la transparencia y la inclusión otorgaron cohesión y legitimidad al movimiento de voluntariado

Estos valores compartidos contribuyeron a reforzar lazos sociales, confianza y nuevas formas de cooperación. En la práctica esto se tradujo en una infraestructura cívica de resiliencia desplegada temáticamente y geográficamente: clústeres de iniciativas y organizaciones se articularon en torno a hubs de activismo para proteger a la población y suministrar servicios básicos (dimensión

humanitaria y de protección], prevenir conflictos (mediación y diálogo), luchar contra la impunidad (documentación de crímenes de guerra), combatir la desinformación (resiliencia comunicativa) y atender los traumas individuales y colectivos de la guerra, incluida la fatiga de las personas activistas [cuidados y bienestar].

Esta infraestructura se operacionalizó en tres niveles. El primero es la propia iniciativa local que se articula por niveles de relaciones sociales y responsabilidad. El activista Denys Sukhanov de Kherson, lo explicó de la siguiente forma: "durante la ocupación, primero ayudábamos a nuestro círculo más cercano, amigos y familiares; después ampliábamos el

¹²⁰ Onuch et al., *MOBILISE 2022: Ukrainian Nationally Representative Survey*.

apoyo a un segundo círculo formado por vecinos o conocidos del propio barrio; en un tercer círculo pasábamos a ayudar a personas de todo el distrito e incluso otras partes de la ciudad”.¹²¹

El segundo nivel es la cooperación entre organizaciones de la sociedad civil. El estudio ratifica la predominancia de coaliciones y redes informales y descentralizadas, orientadas a objetivos concretos y delimitados. Según Rybiy, estas coaliciones evolucionaron hasta desempeñar funciones propias de instituciones informales, al facilitar la resolución de problemas, reequilibrar las relaciones de poder entre el Estado y la sociedad civil y fortalecer los procesos de toma de decisiones participativos.¹²²

En este contexto, la participación en redes y coaliciones se convirtió en un componente estratégico para muchas de las principales organizaciones de la sociedad civil, ya que les permitía generar sinergias, coordinar esfuerzos e incrementar la capacidad de incidencia sobre sus respectivas agendas. Un caso paradigmático que ilustra este proceso es el seguimiento realizado desde 2022 hasta 2026 a una coalición de seis organizaciones creada en Sumy. Nacida para intercambiar información y recursos, en 2025 la red se mantenía de manera informal y había evolucionado hacia una mayor incidencia política. Oksana Malchenko, activista miembro de la red explicó: “juntas tenemos mayor capacidad de incidencia sobre las autoridades locales, y la ausencia de un marco de trabajo fijo reduce la carga de trabajo mientras aumenta nuestra flexibilidad operativa”.¹²³

Los espacios físicos, virtuales o híbridos se convirtieron en auténticos “centros de poder” que permitían la organización social, el empoderamiento y la regeneración de valores democráticos como la solidaridad, la confianza, la transparencia y la ayuda mutua

El tercer nivel son los espacios —físicos, virtuales o híbridos— donde las personas activistas se coordinan, intercambian información, deciden, distribuyen roles y actúan: oficinas, cafés, parroquias, centros culturales y de jóvenes, mercados, *hubs* humanitarios o incluso espacios virtuales como aplicaciones de comunicación. En esta línea, algunos autores señalan que las estructuras descentralizadas e informales, con procesos de información y decisión horizontales, son factores fundamentales de empoderamiento, capaces de convertir a víctimas del sistema en activistas y líderes comunitarios.¹²⁴

Concretamente, la literatura de la organización comunitaria indica que la creación de espacios donde se comparten los abusos sufridos por la comunidad, pero también las aspiraciones colectivas crea las condiciones para que los individuos reinterpreten su experiencia como un problema político; encuentren significado ayudando a otros; desarrollen un sentido de responsabilidad

hacia la comunidad; y terminen desempeñando funciones de liderazgo cívico.¹²⁵ Por tanto, los espacios físicos, virtuales o híbridos se convirtieron en auténticos “centros de poder” que permitían la organización social, el empoderamiento y la regeneración de valores democráticos como la solidaridad, la confianza, la transparencia y la ayuda mutua.

En esta infraestructura cívica, se reforzaron, o emergieron, nuevos liderazgos con valores democráticos, legitimidad social y potencial

¹²¹ Denys Sukhanov [E15], emprendedor social, hombre, Kherson, entrevista individual, 27 de marzo de 2025.

¹²² Olena Rybiy, “Coalitions of Civil Society Organizations in Ukraine: Role, Types, and Impact,” *Demokratizatsiya: The Journal of Post-Soviet Democratization* 32, no. 1 [2024]: 61–84.

¹²³ Oksana Malchenko [E47], Space for Equal Opportunities, directora, mujer, en línea, entrevista individual, 30 de mayo de 2025.

¹²⁴ Susan Stall and Randy Stoecker, “Community Organizing or Organizing Community? Gender and the Crafts of Empowerment,” *Gender & Society* 12, no. 6 [1998]: 729–756; Regina Bateson, “Finding Meaning in Politics: When Victims Become Activists,” *Perspectives on Politics* 23, no. 1 [2025]: 250–269.

¹²⁵ Marshall Ganz, *People, Power, Change: Organizing for Democratic Renewal* [New York: Oxford University Press, 2024]; Jason Wood, “The Power to Act: Dissecting Distinctive Elements of Power and Ownership in Community Organizing in England and Wales,” *Community Development Journal* 60, no. 1 [2025]: 200–217.

influencia política. Primero, en los últimos cuatro años, las mujeres ucranianas ampliaron su presencia en espacios de liderazgo comunitario, empresarial y político. La representación femenina en el Parlamento alcanzó en 2025 su máximo histórico del 21%,¹²⁶ y en 2024 las mujeres registraron el 59% de las nuevas empresas individuales del país.¹²⁷ Este avance, impulsado en parte por la movilización masculina al frente, convive con persistentes brechas salariales y una baja representación en los niveles ejecutivos del Estado. Cabe mencionar que el liderazgo de las mujeres en la sociedad ucraniana no es algo nuevo. Desde una perspectiva histórica, las mujeres ucranianas han jugado un papel relevante en la esfera pública, especialmente en la política, la educación, la cultura y las iniciativas cívicas. Este rol fue especialmente relevante durante crisis nacionales como la Revolución de Granito, la Revolución Naranja, la Revolución de la Dignidad y los movimientos de voluntariado posteriores a 2014.¹²⁸

Segundo, la juventud aportó una combinación de energía cívica, capacidades tecnológicas e innovación social. Los sectores juveniles también han constituido históricamente una de las principales fuerzas impulsoras de la movilización cívica en Ucrania, desde las huelgas estudiantiles de la década de 1990 hasta su protagonismo en la Revolución de la Dignidad.¹²⁹ Durante la invasión rusa, iniciativas como *Ukrainian Volunteer Service* facilitaron plataformas de coordinación del voluntariado y de intercambio de información, mientras que los centros juveniles se consolidaron como *hubs* de activismo, impulsando un amplio abanico de acciones: desde ayuda humanitaria y evacuación de civiles, a programas de apoyo psicosocial, pasando por programas de alfabetización digital, pensamiento crítico y verificación de

información, esenciales para hacer frente a la guerra informativa rusa.

Tercero, los emprendedores sociales, que organizaron *hubs* humanitarios, protestas y acciones urgentes en las primeras fases de la invasión. En Kherson, por ejemplo, buena parte de los centros humanitarios fue creada por estos profesionales, con altas capacidades organizativas, logísticas y financieras, en un contexto donde las grandes organizaciones de la sociedad civil organizada no podían operar por seguridad y la gran mayoría de las autoridades locales habían huido. Este aspecto será tratado con mayor profundidad en la sección de desarrollo económico.

Cuarto, el de los grupos de personas desplazadas internas: receptoras de ayuda al principio, lideraron posteriormente sus propias iniciativas, incluyendo la creación de organizaciones y la identificación de necesidades de sus comunidades. La interlocución de este sector social con las administraciones ha aumentado significativamente en los últimos años, dando paso a espacios formales de consulta y toma de decisiones. Más adelante, se aportan casos de estudio concretos.

Y el quinto, el de los veteranos de guerra, actores de amplia credibilidad y legitimidad social por años de compromiso y entrega en la defensa del país. Su experiencia es fundamental para el desarrollo de la resiliencia comunitaria y la recuperación socioeconómica del país. Sin embargo, su reintegración en las esferas civiles plantea retos por las graves secuelas físicas y psicológicas que tienen. Asimismo, como veremos más adelante, debido a su capacidad de influencia social también emergieron amenazas de instrumentalización política de estos actores.

La emergencia de estos liderazgos planteó dos retos. El primero de carácter político. Según las encuestas del Kyiv International Institute of Sociology (KIIS) realizadas a finales de 2024, el movimiento de voluntariado constituía la institución de la sociedad civil que generaba mayor confianza entre la población ucraniana (81%), situándose únicamente por detrás

¹²⁶ Para más información ver: www.equalfuture-eurasia.org/womens-representation-in-politics-and-public-administration/ukraine

¹²⁷ Snizhana Shevchenko, "Ukraine's Workforce Gap: How Can War Spur Women's Economic Inclusion?," *Global Workplace Law & Policy*, April 28, 2025, www.legalblogs.wolterskluwer.com/global-workplace-law-and-policy/ukraines-workforce-gap-how-can-war-spur-womens-economic-inclusion/

¹²⁸ Yevhen Martyniuk y Danylo Yashchuk [E8], Centre of United Actions, investigadores, hombres, Kyiv, grupo focal, 24 de marzo de 2025.

¹²⁹ Yevhen Martyniuk y Danylo Yashchuk [E8], Centre of United Actions, investigadores, hombrassino que, Kyiv, grupo focal, 24 de marzo de 2025.

de las Fuerzas Armadas y muy por delante de la mayoría de las instituciones políticas y administrativas del país.¹³⁰ Este poder político y capacidad de influencia en las comunidades provocó dos situaciones. Por un lado, algunas autoridades locales percibieron a los nuevos líderes comunitarios como competencia política y los excluyeron de los procesos de decisión.¹³¹ Por otro lado, algunas formaciones políticas intentaron absorber este poder político a través de estrategias de cooptación de perfiles como veteranos de guerra.¹³² Sin experiencia ni formación política existe un riesgo de instrumentalización política, reduciendo la autonomía de estos actores y la incapacidad de poder representar de forma adecuada los intereses de las comunidades locales.

El segundo reto es el agotamiento. Los datos del estudio muestran que el cese de iniciativas por fatiga fue marginal (6 casos); las entrevistas, en cambio, situaron el *burnout* entre los retos más mencionados por grupos formales e informales. La aparente contradicción es reveladora: el agotamiento no se tradujo en cierres, sino que se absorbió —un coste oculto que las estructuras soportan sin reflejarse en las cifras de supervivencia, y que constituye por ello un riesgo latente de sostenibilidad más que una causa visible de mortalidad—. Yana Biletska, coordinadora del hub humanitario Vokzal en Kharkiv, lo explicó de esta forma: “Durante mucho tiempo no me di cuenta de que estaba sufriendo un agotamiento. La adrenalina. Hacía todo el trabajo, todas las tareas, sin tiempo para reflexionar, y me impulsaba una gran misión:

“Durante mucho tiempo no me di cuenta de que estaba sufriendo un agotamiento. La adrenalina. Hacía todo el trabajo, todas las tareas, sin tiempo para reflexionar, y me impulsaba una gran misión: ayudar a la gente. Estaba muy motivada, pero cuando paraba, me derrumbaba. Me di cuenta de que estaba agotada.”

ayudar a la gente. Estaba muy motivada, pero cuando paraba, me derrumbaba. Me di cuenta de que estaba agotada, y entonces sentí ese cansancio. Entonces te das cuenta de que algo va mal. Te tomas un respiro, pero anímicamente es difícil.”¹³³ Además, este riesgo de *burnout* no se distribuyó de forma pareja, sino que se concentró en el trabajo de cuidados no remunerado, realizado mayoritariamente por mujeres: “El grave riesgo y problema es el agotamiento... las mujeres y las madres intentan ayudar, pero trabajan muchísimo, como voluntarias y sin cobrar.” señaló un activista de la región de Sumy.¹³⁴

Este aspecto se vincula con una lógica mucho más estructural: la falta de un sistema de protección institucional del sistema de voluntariado. Entre los hallazgos identificados por este estudio resaltaron la falta de recursos, ayudas internacionales sólidas y compensación y protección estatal, entre otros. Otros estudios como los elaborados por

organizaciones nacionales e internacionales, también identificaron debilidades estructurales similares tales como falta de personal, agotamiento psicológico, exceso de trámites burocráticos, dependencia de donantes públicos con ciclos de financiación a corto plazo, entre otros.¹³⁵ Esta situación debilitaba el movimiento de voluntariado y contribuía, por ejemplo, a que no existieran suficientes civiles para responder a las emergencias.¹³⁶ Sin embargo, el ecosistema de resiliencia se mantenía por sentido de urgencia, responsabilidad e identidad común. Aspecto especialmente relevante en las zonas del frente en estado de

¹³⁰ Kyiv International Institute of Sociology (KIIS), *Dynamics of Trust in Social Institutions in 2021–2024*, 9 de enero de 2025, www.kiis.com.ua/?lang=eng&cat=reports&id=1467&page=1.

¹³¹ Oksana Malchenko [E47], Space for Equal Opportunities, directora, mujer, en línea, entrevista individual, 30 de mayo de 2025.

¹³² Mariya Levonova [E29], Centre of United Actions, directora, mujer, Kyiv, entrevista individual, 31 de marzo de 2025.

¹³³ Yana Biletska [E60], Vokzal Humanitarian hub, directora, mujer, Kharkiv, entrevista individual, 11 de junio de 2026.

¹³⁴ Vladimir Galkin [E51], BO BF Man Olga, director, hombre, online, entrevista individual, 30 de mayo de 2025.

¹³⁵ ActionAid, *From the Ground Up: Ukraine's Civil Society in Recovery: An Analysis of Civil Society Dynamics and Perspectives for the Future*, Johannesburg, 2025, 12.; ISAR Ednannia. Civil Society in Ukraine During Wartime, 2022–2025. Kyiv, 2025, p. 19.

¹³⁶ Yevhen Bielov, Valeriy Danilenko [E59], Free Kharkiv Movement, director y adjunto dirección, hombres, Kharkiv, grupo focal, 11 de junio de 2026.

crisis permanente. En este sentido, algunos autores apuntan que la amenaza externa aumenta la cohesión interna y la disposición al esfuerzo colectivo, aunque la intensidad de ese efecto varía con la duración del conflicto y la percepción individual de riesgo.¹³⁷ Los incentivos y las bases de capital social que sostienen las redes de voluntariado existen, pero su continuidad requiere garantizar unas condiciones de trabajo dignas y adecuadas, respaldadas por mecanismos de compensación y protección social.

Caso de estudio 1. Infraestructura cívica para la protección y evacuación de civiles: Free Kharkiv Movement

En Ucrania, la sociedad civil organizada lideró la evacuación de civiles. Desde 2022, numerosas iniciativas locales, organizaciones, miembros de instituciones religiosas y activistas lideraron las actividades de traslado y refugio de los civiles, en muchos casos en cooperación con actores gubernamentales. A lo largo de estos cuatro años, se construyó una infraestructura cívica que conectó estas organizaciones cívicas entre sí para intercambiar información y recursos. Todo ello permitió mejorar su coordinación, acción colectiva y trabajar de forma descentralizada, incluyendo misiones de evacuación conjuntas.

Un caso de estudio que ilustra este proceso es la organización Free Kharkiv Movement [FKM]. Nacida el segundo día de la invasión a gran escala, cuando el distrito de Saltivka quedó bajo asedio, el grupo comenzó con dos herramientas mínimas: un mapa interactivo de la ciudad, elaborado monitoreando a pie qué servicios seguían operativos —farmacias, gasolineras, comercios— y difundido por redes sociales, y un hub humanitario improvisado que compraba con fondos propios productos básicos para hospitales. En sus primeros seis meses llegó a movilizar a 180 voluntarios con roles diferenciados —logística, conducción, comunicación— y organizó el traslado en

coches particulares de vecinos sin vehículo hasta la estación de tren. Como tantas iniciativas de 2022, arrancó como movimiento informal y se registró como organización en 2023; hoy la integran 12 miembros activos, todos voluntarios que compaginan la evacuación con sus empleos. La mayoría de su equipo son mujeres.

Cuatro años después, aquella improvisación se ha convertido en un sistema con arquitectura propia. La evacuación en los territorios de frente opera por escalones: un primer tramo desde las zonas de mayor peligro, hoy solo accesible con vehículos blindados por la amenaza de los drones; un segundo tramo hasta los centros de transición —edificios cedidos por el ayuntamiento a organizaciones civiles, con apoyo psicológico y financiación pública para las personas desplazadas—; y un tercero hasta el destino final. La coordinación intersectorial es igualmente sistémica: un centro de coordinación regional con línea telefónica directa deriva cada solicitud según una base de datos de competencias de las organizaciones; la policía asume las evacuaciones obligatorias, que las organizaciones civiles no pueden realizar; y el FKM ha desarrollado protocolos específicos de actuación con la policía y el ejército, además de coproducir servicios con las instituciones municipales de emergencia —incluida la construcción conjunta de un hospital— y formar en protocolos de seguridad anti-dron a estudiantes, administraciones locales y organizaciones internacionales. Su sistema propio de formación en misiones de evacuación, con protocolos de seguridad y planificación previa obligatoria, condensa el aprendizaje acumulado: “hemos aprendido mucho en cuatro años”, resumió Yevhen Bielox, fundador y director de la organización.¹³⁸

5.2. COMPETENCIA COMUNITARIA: GOBERNANZA POLICÉNTRICA

La competencia comunitaria se refiere a la capacidad de una comunidad para organizarse, tomar decisiones y actuar de forma eficaz ante una crisis —la capacidad colectiva de resolver

¹³⁷ Arthur A. Stein, “Conflict and Cohesion: A Review of the Literature” *Journal of Conflict Resolution* 20, no. 3 (1976): 143–172; Pamela Aall and Chester A. Crocker, “Building Resilience and Social Cohesion in Conflict,” *Global Policy* 10, no. S2 (2019): 68–75.

¹³⁸ Yevhen Bielox, Valeriy Danilenko [E59], Free Kharkiv Movement, director y adjunto dirección, hombres, Kharkiv, grupo focal, 11 de junio de 2026.

problemas—, lo que implica el desarrollo de agencia y confianza individual y colectiva, así como la cooperación entre instituciones públicas y actores civiles. Esta dimensión registró 67 iniciativas, concentradas de forma notable en las regiones de frente [42], seguidas del centro y el oeste [19] y del nivel multirregional [6].

El estudio de estas iniciativas refleja un intenso proceso de intercambio de información, movilización de recursos, cooperación intersectorial y experimentación para dar respuesta a las crisis producidas por la guerra. La solidaridad, la creatividad y la flexibilidad fueron cualidades sociales necesarias para sobrevivir en condiciones extremas. Desde la falta de suministro energético en periodos invernales a las inundaciones producidas por la destrucción de la presa de Kakhovka por Rusia, pasando por el desplazamiento forzado y masivo de población. Los resultados obtenidos en esta investigación se alinean con los estudios de gobernanza policéntrica en Ucrania desarrollados por Keudel y Huss.¹³⁹ Asimismo, observamos una mejora en las formas de organización comunitaria y proceso de toma de decisiones con nuevas herramientas digitales¹⁴⁰ y prácticas de deliberación ciudadana como las asambleas ciudadanas desarrolladas en Hostomel, Slavutych o Zvyahel, entre otros.¹⁴¹

El estudio documentó 36 iniciativas locales desarrolladas en una lógica de coproducción [18%] entre actores institucionales y civiles. Un caso paradigmático es la institucionalización de los Consejos de Personas Desplazadas Internas. Estos consejos se constituyeron en diversas comunidades como iniciativas informales para la coordinación entre personas desplazadas, autoridades locales y organizaciones de la sociedad civil. A mediados de 2023, el Gobierno de Ucrania aprobó un reglamento modelo para este tipo de consejos y recomendó su creación en las administraciones públicas del país. A finales de 2023 se produjo su gran expansión

que culminó con la organización del I Foro Nacional de Consejos de Desplazados Internos, con unas 529 estructuras ya constituidas en todo el país. En 2024, la red se consolidó superando los 800 consejos y organizando el Congreso de Consejos de Desplazados Internos para coordinar su trabajo a nivel nacional.¹⁴²

La relación fue de beneficio mutuo, pero no simétrica: la mayoría de los actores de sociedad civil entrevistados reportó recibir de las autoridades locales información, acceso a espacios públicos y permisos o convenios formales, particularmente cerca de la línea de frente.¹⁴³ Las autoridades, por su parte, valoraron de la sociedad civil su capacidad de movilización del voluntariado, la difusión de información, el acceso a las comunidades, los datos sistematizados de personas beneficiarias y la financiación internacional.¹⁴⁴ Este último aspecto generó tensiones recurrentes: varias organizaciones se sintieron instrumentalizadas con fines financieros y operativos.¹⁴⁵ Aunque Ucrania ejemplifica el desarrollo de la gobernanza policéntrica con múltiples centros y procesos de toma de decisiones, este fenómeno convive con complejas dinámicas de poder que atraviesan estas alianzas.

En este sentido, la creciente influencia de voluntarios y líderes comunitarios en la gobernanza local suscitó respuestas institucionales que oscilaron entre la resistencia y la acomodación. En algunos contextos, los cargos locales recibieron la credibilidad social y profesionalidad de los nuevos liderazgos comunitarios como activos y no como rivalidad. Como resultado, numerosos jóvenes voluntarios entraron en las administraciones locales portando nuevos valores, prácticas participativas y energía renovada.¹⁴⁶ Esto constituyó una transformación

¹⁴² Para más información ver: www.dp-reintegration.gov.ua/en/the-constituent-assembly-of-the-public-organization-congress-of-idp-councils-was-held/

¹⁴³ Gala Bonderenka [E39], organización de la sociedad civil Time for Us, directora, mujer, Nizhyn (Chernihiv), entrevista individual, 2 de abril de 2025; Iryna Kosteniuk [E21], ONG United by our love for children, directora, mujer, Kherson, entrevista individual, 29 de marzo de 2025.

¹⁴⁴ Representante Administración Regional [E16], hombre, Kherson, entrevista individual, 28 de marzo de 2025; Representante de autoridad local [E18], Kherson, entrevista individual, 28 de marzo de 2025; Iryna Simonova [E32], Regional Agency for Development, directora, Chernihiv, entrevista individual, 1 de abril de 2025; Representante de autoridad local de Sumy [E48], teniente de alcalde, hombre, entrevista individual en línea, 30 de mayo de 2025.

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Representante militar [E41], capitán de la unidad de cooperación civil-militar, hombre, Chernivtsi, entrevista individual, 3 de abril de 2025.

¹³⁹ Oleksandra Keudel and Oksana Huss, "Polycentric Crisis Response and Societal Resilience: How Local Communities Address Internal Displacement in Ukraine due to the Russian Full-Scale Invasion," *Post-Soviet Affairs* 41, no. 5 (2025): 436–458.

¹⁴⁰ Por ejemplo: www.restartfuture.org/en/projects/hurtoma-dpp%20

¹⁴¹ Para más información ver: www.coe.int/en/web/kyiv/-/pioneering-democracy-under-wartime-conditions-ukraine-concludes-its-first-citizens-assemblies

de la gobernanza municipal desde dentro ya que los valores democráticos y capacidades técnicas del movimiento de voluntariado se transfirieron hacia las administraciones regionales y locales.¹⁴⁷ A nivel estatal, también se observaron experiencias relevantes como la cooperación entre las organizaciones de documentación de crímenes de guerra y los órganos de justicia del Estado. En 2025, el gobierno ucraniano informó de tener evidencias de 190.000 casos de crímenes de guerra.¹⁴⁸ Un número significativo de estos casos fueron documentados y transferidos a la Fiscalía por organizaciones de las coaliciones 5AM y T4P. Según Oleksandra Romantsova, directora del Center for Civil Liberties, este proceso mejoró sustancialmente las capacidades del sistema de justicia ucraniano.¹⁴⁹

Sin embargo, la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones reflejó tendencias desiguales. Mientras que existían resultados concretos con experiencias de coproducción en reconstrucción, gestión de refugios, educación y protección de la infancia, incluyendo protocolos de respuesta a emergencias, planificación participativa de estrategias de resiliencia urbana y programas de coordinación del voluntariado, el patrón general indicó que la influencia sobre las decisiones de política y los marcos de gobernanza seguía siendo limitada. Los obstáculos más citados: la escasa apertura institucional, las estructuras jerárquicas rígidas, la complejidad de los arreglos multinivel y la discrecionalidad de los funcionarios en las relaciones con las iniciativas locales. Por tanto, aunque Ucrania posee una sociedad civil extremadamente movilizadora, esto no equivale

automáticamente a influencia institucional generalizada.

Algunos expertos indicaron que esta situación difería de región a región,¹⁵⁰ mientras que otros apuntaron a enfoques personales de funcionarios determinados más allá de diferencias regionales.¹⁵¹ En cualquier caso, estos problemas parecían acentuarse en las regiones del frente, donde convivían las estructuras gubernamentales civiles y militares. Representantes de la sociedad civil en Kherson, Kharkiv y Sumy indicaron que a lo largo de los últimos cuatro años, algunas

municipalidades se fueron “cerrando”, tomando decisiones de forma menos transparente y limitando la participación de la sociedad civil a actividades informativas.¹⁵²

Representantes de la sociedad civil en Kharkiv indicaron, por ejemplo, que desde 2022 los medios de comunicación no podían pedir información sobre los presupuestos en la ciudad.¹⁵³ Estos casos indicaron que existía un margen de discrecionalidad a la hora

de establecer consultas y mecanismos formales de toma de decisiones entre administraciones públicas y sociedad civil. Un aspecto que tampoco resolvieron las leyes de monitoreo y participación ciudadana introducidas por el Gobierno ucraniano en 2024. Este marco regulatorio obligaba al gobierno local a organizar procesos de consulta pública, pero no definió los actores que debían ser consultados, otorgando a los funcionarios públicos la última palabra en la composición de estos procesos.¹⁵⁴

En algunos contextos, los cargos locales recibieron la credibilidad social y profesionalidad de los nuevos liderazgos comunitarios como activos y no como rivalidad. Como resultado, numerosos jóvenes voluntarios entraron en las administraciones locales portando nuevos valores, prácticas participativas y energía renovada.

¹⁴⁷ Representante de la autoridad local [E18], hombre, Kherson, entrevista individual, 28 de marzo de 2025.

¹⁴⁸ Ver: www.gp.gov.ua/en/posts/ponad-190-tisjac-vojennix-zlociniv-ofis-genprokurora-predstaviv-komisiyi-onn-masstab-i-zlociniv-rf-proti-ukrayini

¹⁴⁹ Oleksandra Romantsova [E26], Center for Civil Liberties, directora ejecutiva, Kyiv, entrevista individual, 31 de marzo de 2025.

¹⁵⁰ Iryna Bieliaieva, Anna Ostriukova [E13], Yednannia, directora y coordinadora de programa, Kyiv, grupo focal, 26 de marzo de 2025.

¹⁵¹ Yevhen Martyniuk, Danylo Yashchuk [E8], Centre of United Actions, investigadores, Kyiv, grupo focal, 24 de marzo de 2025.

¹⁵² Dmytro Tyshchenko [E54], Tsukr media, director, online, entrevista individual, 3 de junio de 2025; representante de sociedad civil [E47], directora, mujer, online, entrevista individual, 30 de mayo de 2025.

¹⁵³ Representantes medio de comunicación [E61], directores, Kharkiv, grupo focal, 11 de junio de 2026.

¹⁵⁴ Krasnenko, *CSO Meter 2024: Ukraine Country Report*.



Rescate de vecinos en zona inundada en Kherson tras destrucción de Nova Kakhovka por Rusia. 7 de junio de 2023. Veáse caso de estudio 2.
Autor: **REUTERS/Vladyslav Musiienko**

Caso de estudio 2. La destrucción de la presa de Kakhovka como punto de inflexión en la capacidad organizativa de sociedad civil

La explosión de la presa de Kakhovka el 6 de junio de 2023, constituyó una de las mayores crisis de la guerra y puso a prueba la capacidad de respuesta del ecosistema de resiliencia comunitaria ucraniano. Las primeras horas estuvieron marcadas por una movilización espontánea en la que vecinos, militares y voluntarios iniciaron las evacuaciones antes de la llegada de los servicios de emergencia y de los actores humanitarios internacionales. En los días siguientes, organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, administraciones locales y el Servicio Estatal de Emergencias (SEE) articularon una respuesta conjunta para las evacuaciones, la evaluación de necesidades y la distribución de ayuda, adaptándose continuamente a un contexto extremadamente volátil, agravado por los bombardeos rusos sobre las zonas de rescate y las dificultades de acceso por vía fluvial.¹⁵⁵

La crisis evidenció además que la respuesta no partía de cero. En Kherson y Mykolaiv, muchas

organizaciones locales habían adquirido experiencia durante las crisis previas. Eso les permitió encargarse de tareas de evacuación, refugio y ayuda humanitaria.¹⁵⁶ Mientras que el SEE se encargaba de tareas de transporte con lanchas motoras, creación de campamentos, distribución de generadores y chaquetas salvavidas. Destacó también el trabajo de los servicios médicos y grupos de psicólogos para dar apoyo psicosocial a las víctimas y formar y preparar grupos de apoyo.

Al mismo tiempo, Kakhovka puso de manifiesto las limitaciones del sistema internacional de respuesta humanitaria. Mientras las organizaciones internacionales mostraron una elevada capacidad para movilizar suministros estandarizados y apoyar los mecanismos de coordinación mediante el sistema de *clusters*,¹⁵⁷ diversos actores locales señalaron que la respuesta inicial dependió principalmente de redes comunitarias y colectivos voluntarios que improvisaron embarcaciones, organizaron evacuaciones y adaptaron la ayuda a necesidades concretas.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Vostok SOS, *Aftermath of the Kakhovka Dam's Explosion by Russian Army: Report from the Monitoring Mission* (Kyiv: Vostok SOS, 2023), 8.

¹⁵⁶ Olga Kartashova [E22], NGO The Tenth of April/ Kherson CMA, coordinadora de programa, Kherson, entrevista individual, 29 de marzo de 2025.

¹⁵⁷ Representante de Administración regional [E16], hombre, Kherson, entrevista individual, 28 de marzo de 2025.

¹⁵⁸ Nonviolent Peaceforce, *Kakhovka Dam: Civilian Protection Needs & Responses* (Nonviolent Peaceforce, June 2023), 5-6.

5.3. DESARROLLO ECONÓMICO: SOSTENIBILIDAD Y TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS

El desarrollo económico comprende tres componentes: el nivel y la diversidad de los recursos económicos, la equidad en su distribución y la exposición al riesgo —es decir, que la vulnerabilidad ante las amenazas no se concentre en los grupos con menos recursos—. A diferencia de los pilares anteriores, el objetivo de estas iniciativas no es tanto reforzar el tejido asociativo o la capacidad colectiva de respuesta, sino asegurar la base material de la resiliencia: la provisión de servicios básicos, la accesibilidad de los recursos para los grupos más vulnerables y la diversificación de las fuentes económicas que sostienen a la comunidad. La línea base registró 49 iniciativas en esta dimensión, distribuidas entre las regiones de retaguardia [28], las de frente [19] y el nivel multirregional [2].

En términos de sostenibilidad económica, un primer rasgo del desarrollo económico fue el aumento masivo de las donaciones individuales desde la invasión a gran escala: la proporción de personas donantes en Ucrania creció de forma sostenida del 53% en 2019 al 73% en 2024.¹⁵⁹ Según algunas autoras, las donaciones económicas fueron la principal forma de participación civil realizada por la sociedad ucraniana (74%).¹⁶⁰ Estos fondos se destinaron principalmente a los sectores humanitario y de defensa —a instituciones y campañas patrocinadas por el gobierno, grandes fundaciones humanitarias y militares, organizaciones de la sociedad civil y grupos locales informales—, actores que transformaron esas aportaciones, junto con la ayuda internacional, en recursos concretos para los destinatarios finales.

Entre 2024 y 2025, sin embargo, el modelo de donaciones mostró variaciones. Según un estudio de la Fundación Zagoriy, los ucranianos prefirieron contribuir a entidades locales con dinero o voluntariado (51%) que a grandes

fundaciones benéficas.¹⁶¹ Las dos principales fundaciones del ámbito militar-humanitario, Come Back Alive y la Fundación Prytula, reportaron en 2024 una reducción de las donaciones de particulares. Específicamente, Come Back Alive recaudó 184 millones de dólares en 2022, mientras que en 2024 estas cifras se redujeron a 89 millones, lo que representó un retroceso del 51,6%. Así, en dos años, la organización perdió más de la mitad de su volumen.¹⁶² La Fundación Serhiy Prytula señaló también una creciente dificultad para sostener las donaciones individuales. Ambas atribuyeron esta tendencia al desgaste económico de la población y al desplazamiento de las contribuciones hacia campañas locales o dirigidas a unidades militares específicas.¹⁶³

A este debilitamiento interno se sumó un shock externo: el cese de la Agencia de Cooperación Internacional de Estados Unidos (USAID). El cese de la financiación de USAID a comienzos de 2025 supuso un importante shock financiero para la sociedad civil ucraniana. Según algunas fuentes, más del 50% de las organizaciones de la sociedad civil recibían financiación del Gobierno estadounidense, que representaba, en promedio, el 26% de sus presupuestos anuales, mientras que algunas dependían de estos fondos hasta el 90% de sus ingresos. En este contexto, numerosas organizaciones se vieron obligadas a suspender programas, reducir personal o cerrar operaciones.¹⁶⁴ No obstante, en algunas instancias registradas durante el trabajo de campo se identificaron nuevas estrategias de diversificación de fondos, incluyendo empresas locales y suscriptores, así como estrategias de reorganización de la estructura laboral para evitar despidos.¹⁶⁵ A modo de ejemplo, medios independientes

¹⁶¹ Zagoriy Foundation, *Charity Sector in Ukraine*.

¹⁶² Yehor Kononov, "Grassroots Funding for Ukraine's Military Declines as Groups Look for Creative Ways to Raise Money," Associated Press, December 17, 2024, www.apnews.com/article/russia-ukraine-war-charity-music-military-economy-5753a6a2950ec498400c9b23721f894a

¹⁶³ Ukrinform, "Prytula: Truce Talks Reduce Donations to Volunteer Funds," March 20, 2025, www.ukrinform.net/rubric-society/3973019-prytula-truce-talks-reduce-donations-to-volunteer-funds.html

¹⁶⁴ ACAPS, Ukraine. *One Year On: The Implications of US Foreign Aid Cuts on Humanitarian, Development, and Government-Led Programmes* (Geneva: ACAPS, March 31, 2025), 6–8; ver también: UN Women, *Major Funding Cuts Undermine the Ability of Ukraine's Women's Rights Organizations to Provide humanitarian aid at a crucial time of insecurity*. (New York: UN Women, February 2025).

¹⁶⁵ Vadym Miskyi [E9], Detector Media, director, Kyiv, entrevista individual, 25 de marzo de 2025; Dmytro Tyshchenko [E54], Tsukr media, director, online, entrevista individual, 3 de junio de 2025.

¹⁵⁹ Zagoriy Foundation, *Charity Sector in Ukraine: Research 2024*, December 2024, <https://zagoriy.foundation/en/researches/charity-survey-2024/>.

¹⁶⁰ Onuch, Olga, David Doyle, Evelyn Ersanilli, Gwendolyn Sasse, Sorana Toma y Jacquelin van Stekelenburg [2023]. *MOBILISE 2023: Ukrainian National Survey*. MOBILISE Project. Disponible en: <https://mobiliseproject.com>

diversificaron sus fuentes de financiación. El medio regional Tsukr estableció acuerdos con empresas locales y aumentó su base de socios de 120 en 2022 a 900 en 2025, los cuales aportaban el 30% de su presupuesto anual.¹⁶⁶

Otro de los efectos más visibles de la transformación democrática en Ucrania fue la creciente demanda social de transparencia y rendición de cuentas sobre los recursos públicos y privados destinados al esfuerzo de guerra. La lucha contra la corrupción fue una de las

principales reformas políticas desarrolladas en 2014, dando lugar al establecimiento de la NABU, la Fiscalía Especializada Anticorrupción (SAPO), la Agencia Nacional de Prevención de la Corrupción (NAZK) y el Tribunal Superior Anticorrupción.¹⁶⁷

Asimismo, numerosas organizaciones de la sociedad civil como Anti-Corruption Action Centre, NAKO o Transparency International Ukraine complementaron este sistema con campañas de incidencia político-social y proyectos de investigación periodística, entre otros. Durante el periodo de guerra, este monitoreo se relajó durante el primer año hasta que el escándalo, conocido popularmente como *golden eggs*, expuso que el Ministerio de Defensa había firmado contratos para suministrar alimentos al ejército con precios muy superiores a los del mercado.¹⁶⁸ Organizaciones como Anti-corruption center Mezha indicaron que después de ese caso, las organizaciones anticorrupción reactivaron su trabajo.¹⁶⁹ El trabajo del sector anticorrupción demostró cómo continuar el proceso de rendición de cuentas, sin debilitar el sistema de defensa del país. La persistencia de

la agenda anticorrupción en tiempos de guerra volvió a cristalizarse con las movilizaciones de julio de 2025, las primeras grandes movilizaciones desde la invasión rusa, contra el intento del Gobierno central de subordinar el sistema anticorrupción. La presión social forzó la reversión de la medida el 31 de julio de 2025.

Por último, en el ámbito del desarrollo económico destacó el rol de los actores privados en la resiliencia comunitaria. Según la literatura existente, las empresas sociales juegan un

papel fundamental en la resiliencia comunitaria y el desarrollo socioeconómico por su capacidad de autoorganización y de ocupar vacíos sistémicos dejados por actores estatales y de mercado debilitados. Los emprendedores sociales se convierten en actores híbridos que combinan mecanismos de mercado con misiones cívicas.¹⁷⁰ En Ucrania,

desde el inicio de la invasión se registraron casi 202.000 nuevos empresarios individuales y más de 30.000 empresas nuevas.¹⁷¹ El experto Yevhen Hlibovytsky señaló: “Esta guerra pone de manifiesto nuestros rasgos ocultos y enmascarados que al principio no podían manifestarse. Ha quedado claro que los ucranianos son grandes guerreros y personas muy emprendedoras, capaces y creativas”.¹⁷² En esta línea, estudios recientes documentaron que el emprendimiento ucraniano en tiempos de guerra fusiona estrategias de subsistencia con compromisos de resiliencia, solidaridad y preservación de la vida comunitaria.¹⁷³ En

Otro de los efectos más visibles de la transformación democrática en Ucrania fue la creciente demanda social de transparencia y rendición de cuentas sobre los recursos públicos y privados destinados al esfuerzo de guerra.

¹⁶⁶ Dmytro Tyshchenko (E54), Tsukr media, director, online, entrevista individual, 3 de junio de 2025.

¹⁶⁷ Ver marco contextual de este informe [capítulo 3].

¹⁶⁸ Heorhiy Shabayev, Valeriya Yegoshyna, Nadia Burdyey, and Natalie Sedletska, “Prices for Ukrainian Army Food Supplies Inflated, Investigation Finds,” *Radio Free Europe/Radio Liberty*, April 8, 2023, <https://www.rferl.org/a/ukraine-army-food-prices-inflated/32352747.html>

¹⁶⁹ Olena Kupina (E27), Anti-corruption center Mezha, subdirectora, mujer, Kyiv, entrevista individual, 31 de marzo de 2025.

¹⁷⁰ Liudmyla Kot, “Social Entrepreneurship in Wartime: Adaptation Strategies and Economic Resilience,” *Baltic Journal of Economic Studies* 11, no. 3 [2025]: 344–352, <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-3-344-352>

¹⁷¹ Olga Reznikova and Oleksandr Korniiievskyi, “Resilience of the Ukrainian Society in Wartime: Components and Influencing Factors,” 113–133 *Eastern Journal of European Studies* 15, no. 1 [2024].

¹⁷² Tsyperdiuk, Ivan and Viktoriia Dubinets, “Talking in the Shelter about What Matters: Yevhen Hlibovytsky,” *Souspilnist Foundation*, May 30, 2022, www.souspilnist.org/en/2022/05/30/talking-in-the-shelter-about-what-matters-yevhen-hlibovytsky

¹⁷³ Sanita Rugina and Kim Klyver, “War and Entrepreneurship: Why [‘On Earth’] Do People Start Businesses in Wartime?,” *Journal of Business Venturing Insights* 24 [2025]: e00574, <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00574>

definitiva, los emprendedores sociales se han convertido en liderazgos emergentes en el ecosistema de resiliencia gracias a sus capacidades profesionales, motivaciones múltiples y relaciones sociales en sus comunidades.

5.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: EL FLANCO DÉBIL DEL ECOSISTEMA

Esta dimensión analiza las infraestructuras, capacidades y actores responsables de desarrollar narrativas resilientes y fuentes de información confiables para la población. En Ucrania, estas acciones fueron clave para intercambiar información, establecer sistemas de alerta temprana y comunicación en situaciones de alto riesgo

y sostener la moral en las peores fases de la invasión. La línea base registró 25 iniciativas, repartidas entre las regiones de frente [13], las de retaguardia [10] y el nivel multirregional [2] —el pilar más pequeño del ecosistema y, como se verá, también el más frágil.

Información y comunicación reflejó una persistencia del 68 % con experiencias de transformación y adaptación relevantes. Como observamos en el capítulo anterior, las iniciativas en esta dimensión fueron múltiples: desde campañas comunicativas con narrativas resilientes hasta acciones de bloqueo de frecuencias de radio rusas, pasando por sistemas locales de intercambio de información en situaciones de asedio y/o ocupación. En este contexto, medios independientes situados en ciudades importantes fortalecieron sus capacidades y recursos, mientras que otros medios localizados en zonas bajo ocupación o cercanas al frente reubicaron sus redacciones a zonas más seguras para poder continuar. Además, medios locales adoptaron roles nuevos vinculados con las personas desplazadas. Por una parte, medios de comunidades locales de acogida apoyaron a estas personas con información local para entender el contexto, mientras que

medios en las zonas del frente mantuvieron informadas a las comunidades desplazadas sobre la situación de sus ciudades de origen. ¹⁷⁴

La terminación de las iniciativas de comunicación e información apuntó a la fragilidad del ecosistema de resiliencia ucraniano. La tasa de cese fue la más alta [32%] aunque la mayoría de sus ceses se debía a cambios de contexto y fin de la necesidad. Sin embargo, un análisis más profundo del panorama de los medios de comunicación revela brechas más profundas. Un estudio de Media Development Foundation analizó 1.434 medios locales identificando que tan solo el 11% cumplía con criterios de

independencia editorial y cobertura adecuada de las necesidades informativas de la comunidad. De los 138 distritos analizados, únicamente el 23% fueron clasificados como “informativamente saludables”, el resto se consideró parcial o totalmente “no saludable”.

Asimismo, mientras

que en los distritos cercanos a los centros regionales se concentraba la mayor parte del ecosistema mediático, en los *oblasts* centrales y las *hromadas* pequeñas se impuso un “desierto mediático”, es decir, territorios sin medios de comunicación locales. Detrás de esta situación se encontraba el deterioro socioeconómico, incluyendo la degradación del tejido empresarial y el mercado publicitario local, fuentes tradicionales de financiación de los medios de comunicación. En este contexto, muchos medios pasaron a depender exclusivamente de la financiación internacional. Esta situación se agravó en las zonas ocupadas, donde Rusia destruyó el periodismo independiente. ¹⁷⁵

Los emprendedores sociales se han convertido en liderazgos emergentes en el ecosistema de resiliencia gracias a sus capacidades profesionales, motivaciones múltiples y relaciones sociales en sus comunidades.

¹⁷⁴ Media Development Foundation, *News Deserts in Ukraine 2.0* [Kyiv: Media Development Foundation, January 2025], www.research.mediadevelopmentfoundation.org/en/news-deserts-in-ukraine-2-0.html.

¹⁷⁵ Media Development Foundation, *News Deserts in Ukraine 2.0*.

El cese de USAID a comienzos de 2025 asestó un duro golpe al ecosistema mediático con implicaciones para el desarrollo del conflicto. Alrededor del 80% de los medios ucranianos recibía financiación de la Agencia estadounidense, que en algunos casos representaba la totalidad de sus presupuestos.¹⁷⁶ Estudios recientes indicaron que la terminación de estos fondos provocó una crisis de sostenibilidad, especialmente entre los medios regionales y locales, donde la falta de financiación pasó a convertirse en el principal desafío del sector, incrementando el riesgo de cierres, despidos y reducción de la cobertura informativa. En 2025, un estudio del Media Development Foundation apuntó que los medios locales consideraban la falta de financiación como el principal reto [72%].¹⁷⁷ La desaparición o deterioro de su trabajo tiene graves implicaciones para la guerra. Según Vadym Miskyi, director de Detector Media, estos medios locales cumplen una labor clave contra la desinformación; con su pérdida, muchas ciudades de las regiones de frente se han quedado sin estructura informativa resiliente, abriendo la puerta a la penetración de la propaganda y las noticias falsas rusas.¹⁷⁸

Los medios locales cumplen una labor clave contra la desinformación; con su pérdida, muchas ciudades de las regiones del frente se han quedado sin estructura informativa resiliente, abriendo la puerta a la penetración de la propaganda y las noticias falsas rusas.

sensible. Los expertos en comunicación estratégica llevaban tiempo alertando de la amenaza, pero no existía todavía una alternativa ni una estrategia clara.¹⁸⁰ Pese a los esfuerzos de alfabetización digital y el desarrollo tecnológico en el país, al cierre del estudio, este seguía siendo el punto débil de la resiliencia comunitaria.

A esta situación se suma que la población se informa y organiza masivamente a través de Telegram y otras plataformas de mensajería¹⁷⁹ sin ponderar sus riesgos de seguridad, pese a que Rusia y empresas asociadas rastrean esos canales para identificar personas e información

¹⁷⁶ Para más información ver: www.imi.org.ua/en/news/oksana-romaniuk-90-of-ukrainian-media-survived-thanks-to-grants-i66314

¹⁷⁷ Media Development Foundation, *State of Local News in Ukraine 2025* [Kyiv: Media Development Foundation, 2025]. Disponible en: <https://research.mediadevelopmentfoundation.org/en/2025.html>

¹⁷⁸ Vadym Miskyi [E9], Detector Media, director, Kyiv, entrevista individual, 25 de marzo de 2025

¹⁷⁹ Valentina Troyan, "Research: Ukrainians Get Their News Mainly from Social Media and Increasingly Less from News Websites," *Institute of Mass Information [IMI]*, November 7, 2024, www.imi.org.ua/news/doslidzhennya-ukrayintsi-otrymuyut-novyny-perevazhno-iz-sotsme-rezh-i-vse-menshe-z-novynnyh-sajtiv-i64760

¹⁸⁰ Resultados de www.stratcom.online/en/

6. SOSTENER LA RESILIENCIA COMUNITARIA

El ecosistema de resiliencia ucraniano ofrece aprendizajes que trascienden su propio contexto. Los conflictos contemporáneos demuestran que los objetivos militares no son únicamente territoriales, sino también sociales y cognitivos. La guerra rusa contra Ucrania puede interpretarse no solo como un intento de conquistar territorio, sino también de debilitar la identidad, la unidad y la moral de la sociedad ucraniana. Desde esta perspectiva, la población civil no es simplemente una víctima de la guerra, sino un actor central por su capacidad de organización colectiva y de defensa de sus instituciones, valores y cultura. En este contexto, la participación del conjunto de la sociedad resulta fundamental para responder a las crisis multidimensionales generadas por la guerra. Para ello, es esencial consolidar una resiliencia comunitaria basada en valores y prácticas democráticas. Las lecciones que se presentan a continuación se derivan del modelo ucraniano y ofrecen principios aplicables a otros Estados para el desarrollo de sus propios sistemas de resiliencia comunitaria.

1. La resiliencia se construye.

El capital social, las capacidades comunitarias, el desarrollo socioeconómico y las infraestructuras de comunicación e información que permitieron la resistencia civil en 2022 se construyeron a lo largo de décadas. Este ecosistema no se improvisa, sino que requiere de organización. La preparación civil debe incluir formación sistemática, recursos, equipamientos, herramientas tecnológicas y espacios físicos de trabajo. Las autoridades públicas y la sociedad civil deben formarse de forma conjunta en los distintos ámbitos del ciclo de prevención y respuesta a crisis.

2. La resiliencia debe transformar.

El desarrollo democrático garantiza los mecanismos de gobernanza policéntrica que permiten una respuesta más efectiva a las crisis. Es necesario asegurar la participación

de la sociedad civil en los procesos de toma de decisiones públicas en todos los niveles, a través de marcos regulatorios que institucionalicen los espacios de deliberación y garanticen la trazabilidad de las decisiones adoptadas.

3. La resiliencia es multisectorial.

El ecosistema de resiliencia comunitaria ucraniano descansa en una infraestructura descentralizada de organizaciones, relaciones y centros de poder —hubs y clústeres físicos y digitales donde se articula la organización comunitaria—. Es necesario preservar esa descentralización mediante principios de autonomía y cooperación que permitan a estos centros compartir recursos, experimentar y liderar acciones en sus ámbitos de actuación. Las diferentes experiencias de respuesta a la guerra y estrategias de resiliencia comunitaria utilizadas en Ucrania son una oportunidad de intercambio entre regiones y actores locales.

4. La resiliencia necesita reconocimiento real.

El sistema de voluntariado es frágil por la escasez de recursos, la burocratización y la falta de reconocimiento político. Es necesario desarrollar políticas públicas con recursos específicos que dignifiquen el trabajo voluntario y, en particular, crear mecanismos de compensación por riesgo, protección social y cobertura de seguros para los actores de la sociedad civil que operan en zonas de primera línea.

5. La resiliencia requiere inversión.

La sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil y, especialmente, de los medios de comunicación locales es crítica para la continuidad del ecosistema. Los organismos internacionales, las ONG internacionales y el gobierno central ucraniano deben prestar especial atención a la creación de un marco de financiación básico, flexible y no condicionado que fortalezca y sostenga a estas organizaciones en el tiempo. Asimismo, el impacto diferencial de la guerra por regiones obliga a adaptar los programas de recuperación socioeconómica a cada contexto.

6. La resiliencia implica emancipación.

Un sistema de resiliencia comunitaria efectivo se caracteriza por la emancipación social. Las instituciones deben interpretar este poder

popular como un activo esencial para preservar la soberanía nacional. Limitar estos procesos emancipadores —mediante la exclusión de la sociedad civil organizada de los procesos de decisión, la cooptación o la instrumentalización política de los nuevos liderazgos comunitarios— es contraproducente. En cambio, incorporar a líderes comunitarios en la planificación estratégica y en las estructuras de gobierno local, y reforzar su capacidad para representar los intereses de sus comunidades, son prácticas que deberían promoverse activamente.

7. La resiliencia es humana.

El esfuerzo sostenido de los actores civiles e institucionales del ecosistema de resiliencia oculta un agotamiento estructural. Es necesario reforzar las organizaciones, los servicios y los grupos especializados en cuidados y apoyo psicosocial para que puedan acompañar a activistas, voluntarios y primeros intervinientes en situaciones de crisis.

8. La resiliencia es endógena.

Las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y las autoridades locales son los actores mejor situados para liderar la preparación y la respuesta ante las crisis. Cualquier intervención orientada a fortalecer la resiliencia comunitaria debe partir de su liderazgo y su participación, reconociendo que la resiliencia más eficaz nace dentro de las propias comunidades. El papel de la cooperación internacional no es sustituir esa agencia local, sino reforzarla y garantizar su sostenibilidad mediante financiación flexible, desarrollo de capacidades y apoyo institucional.

7. BIBLIOGRAFÍA

Aall, Pamela y Chester A. Crocker. "Building Resilience and Social Cohesion in Conflict", *Global Policy* 10, S2 [2019]: 68–75.

ACAPS, *Ukraine. One Year On: The Implications of US Foreign Aid Cuts on Humanitarian, Development, and Government-Led Programmes* [2025].

ActionAid. *From the Ground Up: Ukraine's Civil Society in Recovery*. Johannesburg: ActionAid International, 2025.

Aldrich, Daniel P. *Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery*. Chicago: University of Chicago Press, 2012.

Anderson, Benedict. *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso, 1983.

Arends, Helge, Tymofii Brik, Benedikt Herrmann, and Felix Rösel. "Decentralization and Trust in Government: Quasi-Experimental Evidence from Ukraine." *Journal of Comparative Economics* 51, no. 4 [2023]: 1356–1365.

Bateson, Regina. "Finding Meaning in Politics: When Victims Become Activists." *Perspectives on Politics* 23, no. 1 [2025]: 250–269.

Beer, Michael A. *Civil Resistance Tactics in the 21st Century*. Washington, DC: International Center on Nonviolent Conflict, 2021.

Beissinger, Mark R. "The Semblance of Democratic Revolution: Coalitions in Ukraine's Orange Revolution." *American Political Science Review* 107, no. 3 [2013]: 574–592.

Benda, Václav. "The Parallel 'Polis'." In H. Gordon Skilling and Paul Wilson, Eds. *Civic Freedom in Central Europe: Voices from Czechoslovakia*, 35–41. London: Palgrave Macmillan UK, 1991.

Berry, Marie E. *War, Women, and Power: From Violence to Mobilization in Rwanda and Bosnia-Herzegovina*. New York: Cambridge University Press, 2018.

Bociurkiw, Bohdan R. *The Ukrainian Greek Catholic Church and the Soviet State [1939–1950]*. Edmonton: Canadian Institute of Ukrainian Studies Press, 1996.

Boese, Vanessa A., Amanda B. Edgell, Sebastian Hellmeier, Seraphine F. Maerz, and Staffan I. Lindberg. "How Democracies Prevail: Democratic Resilience as a Two-Stage Process." *Democratization* 28, no. 5 [2021]: 885–907.

Chenoweth, Erica, and Maria J. Stephan. *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. New York: Columbia University Press, 2011.

Darkovich, Andrii, and Maryna Rabinovych. "Ukrainian Decentralisation under Martial Law: A Balancing Act." *ZOiS Spotlight*, no. 18 [2025].

Daza, Felip. *Ukrainian Nonviolent Civil Resistance in the Face of War: Analysis of Trends, Impacts and Challenges of Nonviolent Action in Ukraine between February and June 2022*. Barcelona: ICIP and NOVACT, 2022.

Duit, Andreas. "Resilience Thinking: Lessons for Public Administration." *Public Administration* 94, no. 2 [2016]: 364–380.

Folke, Carl, Stephen R. Carpenter, Brian Walker, Marten Scheffer, Terry Chapin, and Johan Rockström. "Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability." *Ecology and Society* 15, no. 4 [2010]: 20.

Ganz, Marshall. *People, Power, Change: Organizing for Democratic Renewal*. New York: Oxford University Press, 2024.

Harris, William W. *Quicksilver War: Syria, Iraq and the Spiral of Conflict*. Oxford: Oxford University Press, 2018.

Hrytsak, Yaroslav. "The Third Ukraine: A Case of Civic Nationalism." *Philosophy & Social Criticism* 50, no. 4 [2024]: 674–687.

Hrytsak, Yaroslav. *Ukraine: The Forging of a Nation*. New York: PublicAffairs, 2024.

ISAR Ednannia. *Civil Society in Ukraine During Wartime, 2022–2025: Report on a Comprehensive Sociological Study*. Kyiv: ISAR Ednannia, 2025.

Johnston, Melissa. *Building Peace, Rebuilding Patriarchy: The Failure of Gender Interventions in Timor-Leste*. Oxford Studies in Gender and International Relations. Oxford: Oxford University Press, 2023.

Keudel, Oleksandra. "Societal Resilience: Conceptual Lessons from Studies of Ukrainian Resilience." Paper presented at the conference *From Societal Resilience to Obscurantism in the Baltic Sea Region*, Centre for Baltic and East European Studies [CBEES], Södertörn University, Stockholm, November 11, 2025.

Keudel, Oleksandra, and Oksana Huss. "Polycentric Crisis Response and Societal Resilience: How Local Communities Address Internal Displacement in Ukraine due to the Russian Full-Scale Invasion." *Post-Soviet Affairs* 41, no. 5 [2025]: 436–458.

Keudel, Oleksandra, and Oksana Huss. "Polycentric Governance in Practice: The Case of Ukraine's Decentralised Crisis Response during the Russo-Ukrainian War." *Journal of Public Finance and Public Choice* 39, no. 1 [2024]: 10–35.

Keudel, Oleksandra, Valentyn Hatsko, Andrii Darkovich, and Oksana Huss. *Local Democracy and Resilience in Ukraine: Learning from Communities' Crisis Response in War*. Research Report No. 33. Visby: Swedish International Centre for Local Democracy [ICLD], 2024.

Kleinfeld, Rachel. *A Savage Order: How the World's Deadliest Countries Can Forge a Path to Security*. New York: Pantheon Books, 2018.

Kyiv International Institute of Sociology [KIIS]. *Ukrainian Civil Society under the War – 2022: A Report Based on the Findings of the Study*. Kyiv: ISAR Ednannia, 2023.

Kot, Liudmyla. "Social Entrepreneurship in Wartime: Adaptation Strategies and Economic Resilience." *Baltic Journal of Economic Studies* 11, no. 3 [2025]: 344–352.

- Krasnenko, Mariia. *CSO Meter 2024: Ukraine Country Report. Reporting Period: January–November 2024*. Kyiv: ECNL and ISAR Ednannia, 2025.
- Lebel, Louis, John M. Anderies, Bruce Campbell, Carl Folke, Steve Hatfield-Dodds, Terry P. Hughes, and James Wilson. "Governance and the Capacity to Manage Resilience in Regional Social-Ecological Systems." *Ecology and Society* 11, no. 1 [2006]: 19.
- Ledeneva, Alena V. *Russia's Economy of Favours: Blat, Networking and Informal Exchange*. Cambridge Russian, Soviet and Post-Soviet Studies 102. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- Martin, Brian. *Justice Ignited: The Dynamics of Backfire*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2007.
- Masten, Ann S. *Ordinary Magic: Resilience in Development*. New York: Guilford Press, 2014.
- Media Development Foundation. *News Deserts in Ukraine 2.0*. Kyiv, January 2025.
- Media Development Foundation. *State of Local News in Ukraine 2025*. Kyiv, 2025.
- Merkel, Wolfgang, and Anna Lührmann. "Resilience of Democracies: Responses to Illiberal and Authoritarian Challenges." *Democratization* 28, no. 5 [2021]: 869–884.
- Niner, Sara, ed. *Women and the Politics of Gender in Post-Conflict Timor-Leste*. London: Routledge, 2018.
- Nonviolent Peaceforce. *Kakhovka Dam: Civilian Protection Needs & Responses*. Nonviolent Peaceforce, June 2023.
- Norris, Fran H., Susan P. Stevens, Betty Pfefferbaum, Karen F. Wyche, and Rose L. Pfefferbaum. "Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness." *American Journal of Community Psychology* 41, nos. 1–2 [2008]: 127–150.
- O'Donnell, Guillermo, and Philippe C. Schmitter. *Transitions from Authoritarian Rule: Tentative Conclusions about Uncertain Democracies*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1986.
- OECD. *OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2025.
- Onuch, Olga, and Emma Mateo. "A Duty to Defend: Survey Analysis of Citizen Wartime Engagement in Ukraine." *East European Politics* 42, no. 1 [2026]: 63–96.
- Ostrom, Elinor. "Polycentric Systems for Coping with Collective Action and Global Environmental Change." *Global Environmental Change* 20, no. 4 [2010]: 550–557.
- Plokyh, Serhii. *The Gates of Europe: A History of Ukraine*. New York: Basic Books, 2015.
- Rabinovych, Maryna, Tymofii Brik, Andrii Darkovich, Myroslava Savisko, Valentyn Hatsko, Serhii Tytiuk, and Igor Piddubnyi. "Explaining Ukraine's Resilience to Russia's Invasion: The Role of Local Governance." *Governance* 37, no. 4 [2024]: 1121–1140.
- Reznikova, Olga, and Oleksandr Korniiievskiy. "Resilience of the Ukrainian Society in Wartime: Components and Influencing Factors." *Eastern Journal of European Studies* 15, no. 1 [2024]: 113–133.

Rugina, Sanita, and Kim Klyver. "War and Entrepreneurship: Why ['On Earth'] Do People Start Businesses in Wartime?" *Journal of Business Venturing Insights* 24 [2025]: e00574.

Rybiy, Olena. "Coalitions of Civil Society Organizations in Ukraine: Role, Types, and Impact." *Demokratizatsiya: The Journal of Post-Soviet Democratization* 32, no. 1 [2024]: 61–84.

Sasse, Gwendolyn, and Olga Onuch. "The Maidan in Movement: Diversity and the Cycles of Protest." *Europe-Asia Studies* 68, no. 4 [2016]: 556–587.

Sharp, Gene. *Waging Nonviolent Struggle: 20th Century Practice and 21st Century Potential*. Boston: Porter Sargent, 2005.

Shevchenko, Snizhana. "Ukraine's Workforce Gap: How Can War Spur Women's Economic Inclusion?", *Global Workplace Law & Policy*, 28 April 2025.

Snyder, Timothy. *The Reconstruction of Nations: Poland, Ukraine, Lithuania, Belarus, 1569–1999*. New Haven, CT: Yale University Press, 2003.

Sørensen, Majken Jul. "Constructive Resistance: Conceptualising and Mapping the Terrain." *Journal of Resistance Studies* 2, no. 1 [2016]: 49–78.

Stall, Susan, and Randy Stoecker. "Community Organizing or Organizing Community? Gender and the Crafts of Empowerment." *Gender & Society* 12, no. 6 [1998]: 729–756.

Stein, Arthur A. "Conflict and cohesion: A review of the literature", *Journal of Conflict Resolution* 20, no.3 [1976]: 143–172.

Trojan, Valentina. "Research: Ukrainians Get Their News Mainly from Social Media and Increasingly Less from News Websites." *Institute of Mass Information*, November 7, 2024.

UN Women, *Major Funding Cuts Undermine the Ability of Ukraine's Women's Rights Organizations to Provide Humanitarian at a Crucial Time of Insecurity* [2025].

Vinithagen, Stellan. *A Theory of Nonviolent Action: How Civil Resistance Works*. London: Zed Books, 2015.

Vostok SOS. *Aftermath of the Kakhovka Dam's Explosion by Russian Army: Report from Monitoring Mission*. Kyiv: Vostok SOS, 2023.

Walker, Brian, C. S. Holling, Stephen R. Carpenter, and Ann Kinzig. "Resilience, Adaptability and Transformability in Social-Ecological Systems." *Ecology and Society* 9, no. 2 [2004]: 5.

Webster, Kaitlyn, Chong Chen, and Kyle Beardsley. "Conflict, Peace, and the Evolution of Women's Empowerment." *International Organization* 73, no. 2 [2019]: 255–289.

Welzel, Christian. "Democratization as an Emancipative Process: The Neglected Role of Mass Motivations." *European Journal of Political Research* 45, no. 6 [2006]: 871–896.

Wood, Elisabeth Jean. *Insurgent Collective Action and Civil War in El Salvador*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

Wood, Elisabeth Jean. "The Social Processes of Civil War: The Wartime Transformation of Social Networks." *Annual Review of Political Science* 11 [2008]: 539–561.

Wood, Jason. "The Power to Act: Dissecting Distinctive Elements of Power and Ownership in Community Organizing in England and Wales." *Community Development Journal* 60, no. 1 [2025]: 200–217.

Yates, Luke. "Rethinking Prefiguration: Alternatives, Micropolitics and Goals in Social Movements." *Social Movement Studies* 14, no. 1 [2015]: 1–21.

Zagoriy Foundation. *Charity Sector in Ukraine: Research 2024*. December 2024.

Otras fuentes en línea

Diari Ara. "Civil Resistance in Ukraine: Combat without Weapons." *ARA Interactius*. Accessed July 24, 2026. <https://interactius.ara.cat/en/civil-resistance-ukraine-combat-without-weapons>

Keudel, Oleksandra, Andrii H. Ordynovych, and Amber French-Griette. "Democratic and Civic Resilience against Hybrid War." Webinar. Organization for Nonviolent Movements [ONM], July 1, 2026. www.nonviolent-movements.org/webinars.html

Kyiv International Institute of Sociology [KIIS]. *Dynamics of Trust in Social Institutions in 2021–2024*. 9 de enero de 2025. www.kiis.com.ua/?lang=eng&cat=reports&id=1467&page=1.

Onuch, Olga, David Doyle, Evelyn Ersanilli, Gwendolyn Sasse, Sorana Toma, Jacqueliën van Stekelenburg et al. [2024]. *MOBILISE: National Representative Panel and Protest Surveys, 2019–2022* [Dataset]. UK Data Service. DOI: 10.5255/UKDA-SN-856910. <https://mobiliseproject.com/2022/06/01/ukraine-wartime-national-surveys/>

Resilient Ukraine. "OPIR: The Tradition of Ukrainian Resistance." *WeAreUkraine.info*. Accessed July 26, 2026. <https://opir.weareukraine.info/>.

Romantsova, Oleksandra. "Civil Resistance in Ukraine under Russian Aggression: Justice, Rights, and Democratic Resilience." Paper presented at the webinar *Civil Resistance and Institutional Resilience in Wartime Crisis Response: Insights from Ukraine Since the Russian Full-Scale Invasion*, EuroISME, King's Centre for Military Ethics, and King's College London, February 12, 2026. www.euroisme.eu/index.php/en/events/euroisme-online-events/webinar-12-feb-2026.

Shabayev, Heorhiy, Valeriya Yegoshyna, Nadia Burdyey, and Natalie Sedletska. "Prices for Ukrainian Army Food Supplies Inflated, Investigation Finds." *Radio Free Europe/Radio Liberty*, April 8, 2023. <https://www.rferl.org/a/ukraine-army-food-prices-inflated/32352747.html>.

Snyder, Timothy. *The Making of Modern Ukraine*. Class 22, "Ukrainian Ideas in the 21st Century." Yale University, December 3, 2022. YouTube video. <https://www.youtube.com/watch?v=yz6MSiGZQCU>.

Tsyperdiuk, Ivan and Viktoriia Dubinets. "Talking in the Shelter about What Matters: Yevhen Hlibovytsky." *Souspilnist Foundation*, May 30, 2022. <https://souspilnist.org/en/2022/05/30/talking-in-the-shelter-about-what-matters-yevhen-hlibovytsky/>

Ukrinform. "Prytula: Truce Talks Reduce Donations to Volunteer Funds." March 20, 2025. <https://www.ukrinform.net/rubric-society/3973019-prytula-truce-talks-reduce-donations-to-volunteer-funds.html>.

8. ANEXOS

Anexo 1 – Base de datos de iniciativas locales de resiliencia comunitaria (febrero 2022 – junio 2026)

Para el desarrollo de este estudio se diseñó una base de datos de iniciativas locales de resiliencia comunitaria. Aunque este registro es dinámico y se actualiza periódicamente, las primeras 200 iniciativas corresponden al conjunto de datos utilizado para el análisis de esta investigación. La base de datos está disponible en: www.odr2.org.

Anexo 2 – Lista de personas entrevistadas

Código	N	Nombre	Organización	Ámbito/tipo	Cargo	Tipo de entrevista	Lugar	Fecha
E1	1	Nick Dvydiuk	Factor Bureau	Sociedad civil	Director	Individual	Kyiv	24/3/25
E2	2	Oleksandra Keudel	Kyiv School of Economics [KSE]	Academia	Académica	Individual	Online	24/3/25
E3	3	Igor Semivolos	Ukrainian Association of Middle East Studies [AMES]	Sociedad civil	Director	Individual	Kyiv	24/3/25
E4	4	Vitya Dumaska	Chesno movement	Sociedad civil	Directora	Individual	Kyiv	24/3/25
E5	5	Mariya Ocheretiana	Centre of United Actions	Sociedad civil	Investigadora	Individual	Kyiv	24/3/25
E6	6	Victoria Dmechko	Good Neighbour	Sociedad civil	Investigadora	Individual	Kyiv	24/3/25
E7	7	Roksolana Nesterenko	KSE	Academia	Investigadora	Individual	Kyiv	25/3/25
E8	8	Yevhen Martyniuk y Danylo Yashchuk	Centre of United Actions	Sociedad civil	Investigadores	Grupo focal	Kyiv	24/3/25
E9	9	Vadym Miskyi	Detector Media	Sociedad civil	Director	Individual	Kyiv	25/3/25
E10	10	Valeriia Radchenko	Anti-corruption Action Center	Sociedad civil	Responsable de comunicación	Individual	Kyiv	25/3/25
E11	11	Iryna Gorlach	Independiente	Sociedad civil	Analista político	Individual	Kyiv	25/3/25
E12	12-13	Andrii Darkovich y Tetiana Lukeria	KSE	Academia	Académicos	Grupo focal	Kyiv	26/3/25
E13	14-15	Iryna Bieliaieva y Anna Ostrikova	Ednannia	Sociedad civil	Coordinadora de desarrollo de socios, Responsable de Subvenciones y programas de desarrollo	Grupo focal	Kyiv	26/3/25
E14	16	Kateryna Butko	Avtomaidan	Sociedad civil	Presidencia de la junta directiva	Individual	Kyiv	26/3/25
E15	17	Denys Sukhanov	Independiente	Sociedad civil	Activista	Individual	Kherson	27/3/25
E16	18	Representante administración regional [hombre]				Individual	Kherson	28/3/25
E17	19	Nataly Shatylova	ONG Hromada UA	Responsable de programas		Individual	Kherson	28/3/25
E18	20	Representante gobierno local [hombre]				Individual	Kherson	28/3/25
E19	21	Oksana Pohomii	ONG Sprava Hromad	Sociedad civil	Directora	Individual	Kherson	28/3/25
E20	22	Dementii Bilyi	Committee of Voters of Ukraine in Kherson	Sociedad civil	Director	Individual	Kherson	28/3/25
E21	23-24	Iryna Kosteniuk Natalia Vashchenko	ONG United by our love for children	Sociedad civil	Directora	Grupo focal	Kherson	29/3/25

E22	25	Olga Kartashova	NGO The Tenth of April/ Kherson CMA	Sociedad civil	Responsable de programas	Individual	Kherson	29/3/25
E23	26	Representante administración militar regional [hombre]				Individual	Kherson	29/3/25
E24	27-28	Representantes sociedad civil [hombres]				Grupo focal	Kherson	29/3/25
E25	29	Maksym Cherkashyn	Educationally-analytical center of community development	Sociedad civil	Subdirector	Individual	Kyiv	30/3/25
E26	30	Oleksandra Romantsova	Center for Civil Liberties	Sociedad civil	Directora ejecutiva	Individual	Kyiv	31/3/25
E27	31	Olena Kupina	Anti-corruption Center MEZHA	Sociedad civil	Subdirectora	Individual	Kyiv	31/3/25
E28	32-34	Anastasia Golovchenko, Valeriia Chaika y Te Yasinchuk	Youth Up	Sociedad civil	Directora; Coordinadora proyectos; Directora programa SexUp	Grupo focal	Kyiv	31/3/25
E29	35	Mariya Levonova	Centre of United Actions	Sociedad civil	Directora	Individual	Kyiv	31/3/25
E30	36	Anna Bondarenko	Ukrainian Volunteer Service	Sociedad civil	Directora	Individual	Kyiv	31/3/25
E31	37	Andriy Titok	Suspilne – Regional branch	Medios de comunicación	Redactor en jefe	Individual	Chernihiv	1/4/25
E32	38	Iryna Simonova	Regional Agency for Development	Autoridad regional	Directora	Individual	Chernihiv	1/4/25
E33	39	Yuliia Darnytska	Consejo Local Chernihiv	Autoridad local	Concejala	Individual	Chernihiv	1/4/25
E34	40	Representante del sector empresarial [mujer]				Individual	Chernihiv	1/4/25
E35	41	Semen Pustovit	Equipo alcaldía municipalidad de Nizhyn	Autoridad local	Analista político	Individual	Chernihiv	1/4/25
E36	42-43	Yuriy Trofimenko y Yuriy Usovich	Ahalar	Sociedad civil	Director de desarrollo, Presidente del Consejo	Grupo focal	Chernihiv	1/4/25
E37	44	Daryna Matushka	Parroquia iglesia ortodoxa ucraniana	Sociedad civil	Activista	Individual	Nizhyn [Chernihiv]	2/4/25
E38	45	Angelika Tymchenko	ONG Laboratory of Initiative Youth	Sociedad civil	Directora	Individual	Nizhyn [Chernihiv]	2/4/25
E39	46	Gala Bondarenko	ONG Time for us	Sociedad civil	Profesora	Individual	Nizhyn [Chernihiv]	2/4/25
E40	47	Roman Pushka	Caritas	Institución religiosa	Sacerdote	Individual	Nizhyn [Chernihiv]	2/4/25
E41	48	Representante unidad civil-militar del Ejército de Ucrania [hombre]				Individual	Chernivtsi	3/4/25
E42	49	Olena Rybiy	University of Basel	Academia	Académica	Individual	Online	14/5/25
E43	50	Ivan Gomza	Kyiv School of Economics	Academia	Académico	Individual	Kyiv	27/5/25
E44	51-52	Representantes sociedad civil de Kherson [mujeres]				Grupo focal	Kyiv	28/5/25
E45	53	Sergey Danilov				Individual	Kherson	29/5/25
E46	54-60	Representantes sociedad civil de diferentes localidades de Kherson [3 hombres, 4 mujeres]				Grupo focal	Kyiv	29/5/25
E47	61	Oksana Malchenko				Individual	Online	30/5/25
E48	62	Representante del gobierno local de Sumy [hombre]				Individual	Online	30/5/25
E49	63-67	Representantes sociedad civil de diferentes localidades de Zaporizhzhia [1 hombre, 4 mujeres]				Grupo focal	Kyiv	30/5/25
E50	68	Alexey Klyuev	NGO "Dobrobat"	Sociedad civil	Director	Individual	Online	30/5/25
E51	69	Vladimir Galkin	BO "BF Man Olga"	Sociedad civil	Director	Individual	Online	30/5/25

E52	70-71	Rado Dubrovka; Vladislav Golyakov	Okhlytyrka Youth Center	Sociedad civil	Director; Coordinador de programas	Grupo focal	Online	30/5/25
E53	72	Representante sociedad civil de Sumy [mujer]				Individual	Online	30/5/25
E54	73	Dmytro Tyshchenko	Tsukr media	Medios de comunicación	Director	Individual	Online	3/6/25
E55	74-84	Múltiples personas	Vinnytsia, Kyiv, Bucha	Autoridades locales	Cargos diversos	Grupo focal	Kyiv	3/10/25
E56	85-86	Representantes sociedad civil [hombre y mujer]				Grupo focal	Kyiv	10/6/26
E57	87	Yevheniya Ohryzko	RISE network	Sociedad civil	Responsable de relaciones internacionales	Individual	Kyiv	10/6/26
E58	88-91	Dmytro Davydyants, Mariam Satuieva, Galyna Lytvynets [+1]	Kharkiv Reform Office	Autoridad local	Responsables de programas	Grupo focal	Kharkiv	11/6/26
E59	92-93	Yehven Bielov y Valeriy Danilenko	Free Kharkiv Movement	Sociedad civil	Director y subdirector	Grupo focal	Kharkiv	11/6/26
E60	94	Yana Biletska	Vokzal Humanitarian hub	Sociedad civil	Directora	Individual	Kharkiv	11/6/26
E61	95-96	Representantes medio de comunicación local [hombre y mujer]				Grupo focal	Kharkiv	11/6/26
E62	97- 100	Mykola Chernotytskyi [+3]	Suspilne	Medios de comunicación	Presidencia del consejo de dirección	Grupo focal	Kyiv	12/6/26
E63	101	Ivan Diachenko	Building Ukraine Together	Sociedad civil	Administrador	Individual	Kyiv	12/6/26
E64	102- 105	Múltiples personas	ActionAid, Youth Platform, ALDA Vinnytsia, Ukrainian Volunteer Service, etc.	Sociedad civil y autoridades locales	Cargos diversos	Grupo focal	Kyiv	12/6/26

Anexo 3 – Marco metodológico

El informe adopta un enfoque multidisciplinar que integra aportaciones de los estudios sobre democratización, gestión de crisis, resistencia civil y resiliencia comunitaria. Metodológicamente, la investigación se basa en un diseño mixto, comparativo y longitudinal que combina el análisis sistemático de datos cuantitativos con técnicas cualitativas de investigación social. Desde la perspectiva cuantitativa, el estudio toma como punto de partida una base de referencia de 200 iniciativas locales de resiliencia comunitaria —unidad principal de análisis— elaborada conjuntamente con el *Centre of United Actions* entre 2022 y 2023 y ampliada durante el seguimiento posterior (véase la nota metodológica). Cada iniciativa fue monitorizada hasta junio de 2026 y codificada mediante una matriz de indicadores que incluía, entre otros aspectos, la dimensión de resiliencia comunitaria a la que contribuía [Norris et al., 2008], la tipología de acción, el perfil del impulsor, el grado de formalización, la localización territorial y su trayectoria de desarrollo, distinguiendo entre continuidad, transformación y terminación, así como sus diferentes subtipos.

La estrategia cualitativa se orientó a contextualizar e interpretar los patrones identificados en el análisis cuantitativo. Para ello se realizaron 64 sesiones de investigación —entrevistas semiestructuradas individuales y grupos focales— con un total de 105 representantes de organizaciones de la sociedad civil, administraciones públicas, universidades, medios de comunicación, empresas e instituciones religiosas. El trabajo de campo, desarrollado de forma presencial y en línea en Kyiv, Chernivtsi, Chernihiv, Sumy, Kharkiv y Kherson entre marzo y octubre de 2025, y completado con una nueva ronda de entrevistas en junio de 2026, permitió reconstruir la evolución de las iniciativas a lo largo de más de cuatro años de guerra (véase Anexo 2). La información

obtenida se complementó con una encuesta en línea dirigida a 26 iniciativas locales y con un proceso de verificación documental basado en registros públicos, páginas web, redes sociales y otras fuentes abiertas, con el fin de contrastar el estado de cada iniciativa e identificar los factores que explicaban su continuidad, transformación o desaparición. Finalmente, el análisis de casos de estudio permitió ilustrar y profundizar en los principales patrones observados en la evidencia cuantitativa.

El proceso de investigación se desarrolló en cinco fases:

- 1. Revisión de la literatura.** Exploración de las fuentes existentes, tanto artículos académicos como informes de organismos internacionales y sociedad civil organizada. Este mapeo permitió identificar áreas insuficientemente investigadas y actores clave, que fueron contactados posteriormente durante el trabajo de campo.
- 2. Construcción de una línea base de acciones de resiliencia comunitaria (2022).** En cooperación con la organización ucraniana Centre of United Actions y su línea de investigación *Communities of War*, se sistematizaron y categorizaron 200 acciones de resiliencia comunitaria. La selección de iniciativas locales se diseñó para garantizar una amplia cobertura geográfica en toda Ucrania, reflejando las diversas realidades y las condiciones de guerra que se vivían desde las regiones occidentales hasta las orientales del país. Esta línea base permitió estudiar la emergencia de las iniciativas locales desde 2022 en cuanto a sus objetivos, actividades, estructura y actores impulsores.
- 3. Seguimiento del desarrollo de las iniciativas locales (2023-2026).** Recogida de datos sobre el desarrollo de las iniciativas registradas en 2022, en particular sobre cambios en sus estructuras, capacidades y relaciones de cooperación con otros actores. Esta fase se estructuró en dos subfases de trabajo: i) investigación online de iniciativas locales en 2025 liderada por Centre of United Actions a través de un exhaustivo cuestionario online. 26 iniciativas locales de diversas regiones del país respondieron este formulario; ii) investigación de campo que se desarrolló a través de diversos viajes al país en marzo, abril, junio y octubre de 2025 y junio de 2026. En este proceso se realizaron 64 entrevistas individuales semiestructuradas en profundidad —79 organizaciones de la sociedad civil, 20 autoridades públicas y 6 representantes del sector académico— realizadas en Kyiv, Chernivtsi, Chernihiv, Sumy, Kharkiv y Kherson, así como otras entrevistas realizadas online.
- 4. Sistematización de los datos.** Los datos recopilados se integraron con la línea base en una única base de datos para su análisis comparativo (véase Anexo 1). Esta incluyó indicadores como el tipo de acción de resiliencia comunitaria, fecha, localización, entidad promotora, estatus inicial, situación actual y fuentes de verificación, entre otros. La clasificación de las acciones de resiliencia comunitaria se realizó a partir de la interpretación de sus características predominantes. En algunos casos, una misma iniciativa podía encajar en más de una categoría (por ejemplo, capital social y competencia comunitaria), por lo que la clasificación final respondió a la dimensión considerada más representativa. Además, se elaboró una base de datos cualitativa con los testimonios y la información obtenida en las entrevistas individuales.
- 5. Análisis de los datos.** A continuación, se extrajeron y analizaron los hallazgos estadísticos (véase el capítulo 4). La interpretación y discusión de los datos fue reforzada por las tendencias identificadas en la base de datos cualitativa (véase el capítulo 5).

Sobre el proyecto

Este informe se ha elaborado en el marco del compromiso a largo plazo de NOVACT en Ucrania y de su labor para comprender y fortalecer el papel de la sociedad civil en la respuesta a las consecuencias de la invasión rusa a gran escala.

El informe parte de las investigaciones previas de NOVACT sobre resistencia civil en Ucrania, que documentaron cientos de acciones no violentas llevadas a cabo por ciudadanos y comunidades ucranianas en respuesta a la invasión. El presente estudio da un paso más al analizar cómo han evolucionado a lo largo del tiempo algunas de las iniciativas y capacidades cívicas movilizadas desde 2022, así como la interacción entre la resistencia civil, la resiliencia comunitaria, la gobernanza democrática y la participación ciudadana en un contexto de guerra prolongada.

Este informe se ha desarrollado en el marco del trabajo de NOVACT en Ucrania. El proyecto contribuye al compromiso más amplio de NOVACT con Ucrania, centrado en apoyar a la sociedad civil ucraniana, fortalecer la resistencia civil y la resiliencia comunitaria y la gobernanza democrática, y fomentar la cooperación entre las organizaciones de la sociedad civil, las autoridades locales y las comunidades. Se presta especial atención a las capacidades y formas de infraestructura cívica que pueden contribuir no solo a responder a las consecuencias inmediatas de la guerra, sino también a la recuperación democrática y la reconstrucción de Ucrania a largo plazo.

Esta publicación se concibe como parte de un proceso más amplio y continuo de investigación y aprendizaje enmarcado en la estrategia denominada **ODR2 – Observatory of Democratic Resilience & Resistance**. ODR2 promueve y sistematiza publicaciones, testimonios y datos mediante los cuales NOVACT busca documentar la transformación de la sociedad civil y las comunidades ucranianas durante la guerra, identificar los aprendizajes derivados de su experiencia y aportar evidencias al debate europeo más amplio sobre la preparación civil, la resiliencia democrática y las respuestas a crisis complejas lideradas desde el ámbito local.

WWW.ODR2.ORG

