PROYECTO SCERE

SESIÓN 4

SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

SCERE

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

SCERE

CIVILIS
DERECHOS HUMANOS

CEPAZ
Centro de Justicia y Paz

SINERGIA

OGD
OBSERVATORIO GLOBAL DE COMUNICACIÓN Y DEMOCRACIA

tenaz PadRes

DALE LETRA

UNIÓN VECINAL PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

PROME DEHUM

ÍNDICE

Tema 1:
La sostenibilidad 1

Tema 2:
Las dimensiones de la sostenibilidad 3

Tema 3:
Los terrenos del espacio cívico y la sostenibilidad 7

Tema 4:
La cooperación y la sostenibilidad 11

Lecturas y sitios recomendados 15

TEMA 1 LA SOSTENIBILIDAD

- **¿Por qué la sostenibilidad es importante para la sociedad civil?**
- **¿En qué dimensiones descansa la sostenibilidad?**

Iniciar actividades en el espacio cívico y auto organizarse para llevarlas a cabo apoyándose solamente en la fuerza de voluntad y los propios esfuerzos, genera muchas inquietudes, inseguridades e incertidumbres, incluyendo cómo saber si la forma de organización y las acciones que se han elegido podrán sostenerse durante el tiempo necesario para conseguir los cambios esperados, de manera trascendente y duradera.

La sostenibilidad de una organización puede entenderse como la posibilidad de mantenerse y continuar en el tiempo, a fin de cumplir los propósitos para los cuales fue creada. En la sostenibilidad es importante la capacidad de las organizaciones para funcionar y ser eficaces en sus desempeños, pero también es esencial que puedan verse a sí mismas y moverse en dirección a un horizonte de estabilidad, trayectoria y seguridad. En este sentido, las organizaciones sostenibles son generalmente aquellas que:

- Tienen vocación de permanencia porque sus miembros han decidido dedicar parte o la totalidad de sus esfuerzos a la realización de los fines de la organización.
- Manejan la habilidad de mantener esfuerzos que agregan a sus acciones valor contributivo, aprovechando cada experiencia para acumular aprendizajes y crear nuevas ideas y proyectos.
- Ponen en cada acción una mirada hacia delante, de tal modo que lo que se está haciendo construya una nueva oportunidad para dar paso a lo que se hará mañana.

La generación de capacidades de sostenibilidad en las organizaciones de la sociedad civil requiere que estas sean un objetivo, en el cual también deben hacerse esfuerzos conscientes y sostenidos. En este sentido, son dimensiones de la construcción de sostenibilidad:

- **Vocación (Vo):** es la dimensión de la permanencia en el tiempo, partiendo de la misión que la organización se dé a sí misma para ser fiel a las causas, fines y enfoques por los cuales sus miembros sienten inclinación. Actuar de acuerdo con la vocación requiere de cierto tiempo para crear estructuras, ambientes, estilos de trabajo y rutinas acordes con lo que la organización quiere ser. Esta dimensión proporciona **posicionamiento** y **estabilidad.**

- **Valor (Va):** es la dimensión de las contribuciones que hacen las organizaciones a los cambios que quieren lograr. Sus iniciativas de acción y proyectos no solo aportan valor a los cambios desde un punto de vista ético, asociativo y público. También contribuyen a transformar la vida de las personas y de las sociedades de un modo concreto y práctico. Esta dimensión proporciona **dirección** a los esfuerzos y **trayectorias** de legados.

- **Visión (Vi):** es una dimensión de horizonte que permite a la organización reflexionar sobre sí misma y trabajar en sus relaciones institucionales con el entorno. Requiere de fuertes conexiones con las demandas de cambio, los actores que pueden influir o decidir sobre estos cambios y las organizaciones con las cuales puede está relacionada. Esta dimensión de la sostenibilidad proporciona **proyección** y **seguridad** en el futuro.

En los próximos temas se detallan estas tres dimensiones de la sostenibilidad y se relacionan con los derechos de la sociedad civil y los funcionamientos en los terrenos del espacio cívico, para concluir con la revisión de dos elementos que, aun cuando en sí mismos no garantizan la sostenibilidad, casi siempre ponen en tensión las capacidades y el legítimo derecho de alcanzarla. Estos son: los recursos y la cooperación.

Vocación	Organización	Posicionamiento	›	Estabilidad
Valor		Dirección	›	Trayectoria
Visión		Proyección	›	Seguridad

TEMA 2 LAS DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD

- **¿Qué significa cada dimensión de la sostenibilidad?**
- **¿Cuáles ómo puede desarrollarse la sostenibilidad en cada una de sus dimensiones?**

La dimensión de la vocación (Vo)

En su noción más común, vocación es la inclinación e interés que siente un sujeto hacia una determinada misión, forma de vida o labor. Dedicar tiempo y esfuerzos propios a una organización de la sociedad civil sin duda que es un reto personal, familiar y social importante, puesto que no es tan fácil entender la vocación por este tipo de actividad.

En su mayoría, las organizaciones de la sociedad civil no se asemejan a las burocracias, puesto que deben moverse con la suficiente libertad y autonomía para actuar en sus labores. Tampoco las define solamente la observación ni el estudio por sí mismo, sino la demanda o exigencia de actuación colectiva con algún grado de constancia que convierte a quienes lo hacen en un vehículo de cambios en la vida de otras personas.

Sin importar sus grados de estructuración, una organización necesitará de ciertos elementos que permitan dar estabilidad a sus actividades.

No existe, mucho menos en la sociedad civil, un modelo predeterminado de organización; pequeñas o grandes, de alcance comunitario, local, regional, nacional o internacional, todas van posicionándose en función de sus propósitos creando ciertos niveles de estructura.

Las estructuras requieren de:

- **Ambientes:** son espacios de trabajo común o grupal, para encontrarse, discutir, reflexionar, investigar y planificar acciones de forma conjunta.
- **Rutinas:** son actividades que tienen una cierta frecuencia y ritmo para que, como mínimo, los miembros puedan coincidir en fechas, horas y lugares donde se llevarán a cabo acciones.

- **Recursos:** son los medios físicos, económicos y materiales que se usarán en las actividades, aportados y dirigidos por la organización hacia los propósitos que se fije.

Las estructuras dan estabilidad. No necesariamente son mejores aquellas que centralizan o tienen demasiadas pautas o procedimientos de regulación para muchas actividades. La flexibilidad de las estructuras también permite estabilizar situaciones en tiempos de dificultad.

Generalmente, las organizaciones que ofrecen o tienen bajo su custodia bienes o servicios requieren estructuras más elaboradas que organicen al personal y las actividades, con apego a procedimientos y cronogramas estrictos, para trabajar con las personas a quienes están destinadas.

Sin embargo, cada estructura debe guardar correspondencia con los funcionamientos valiosos de la sociedad civil, entre los cuales está la autonomía, que significa actuar de acuerdo con las propias reglas, dando amplios márgenes de libertad y creatividad a los equipos de trabajo.

En cuanto a los recursos, si bien estos permiten garantizar la continuidad de las estructuras y actividades en el tiempo, sobre todo los financieros pueden convertirse en un problema cuando se separan de la vocación y marcan las iniciativas de acción, cuando por el contrario es la acción la que debe orientar las necesidades y destino de los recursos.

La dimensión del valor contributivo (Va)

El valor contributivo de una acción puede definirse como el conjunto de atributos, cualidades o características que la acción suma a una actividad, proceso, producto o resultado, y que los transforma en algo mejor. Aunque el concepto tiene antecedentes en la economía, entendido como “valor agregado”, acá se refiere a toda creación e innovación, aprendizaje y experiencia, idea o proyecto que las organizaciones aportan a todo tipo de cambio con centro en las personas y sociedades.

Esta dimensión permite orientar la sostenibilidad hacia el mantenimiento de los esfuerzos que las organizaciones consideran necesarios para hacer la mayor contribución posible a los cambios que persiguen. En esta tarea resulta útil combinar la Teoría del Cambio, para diseñar acciones, y el método de Marco Lógico para construir rutas operativas:

- **Teoría del cambio:** está enfocada en entender cómo se produce el cambio, haciendo explícitos y probando los supuestos de tipos de cambio, procesos y factores que combinados constituyen las condiciones que debe cumplir la acción para lograrlo. La clave de esta teoría es reforzar, completar o mejorar los diseños de la acción y descartar toda idea preconcebida o creencias sin base (ver manual Sesión 1).

- **Marco lógico:** está enfocado en construir una lógica operativa de la acción, que conduzca a producir efectos sincronizados o en cadena de sus planteamientos, unidades y componentes, comprobando y mejorando la coherencia y consistencia interna de las relaciones entre los objetivos, medios disponibles y resultados, con base en evidencias de los supuestos del cambio.

Ambos instrumentos permiten trazar la dirección y las rutas o trayectorias de la acción y pueden aplicarse, tanto al campo de la formulación de proyectos como al trabajo de construcción de la misión, estructuras y esfuerzos de contribución de las organizaciones. Es frecuente utilizar la Teoría del Cambio para el diseño de la acción y el método de Marco Lógico para programar los instrumentos que permitan llegar a los resultados y/o impactos deseados, en determinados períodos de tiempo.

La dimensión de la visión (Vi)

Es institucional aquello establecido, llamado a existir para desempeñar una labor o función con cierta permanencia en el tiempo, independientemente de quienes participen en ella. Cuando los miembros conforman un grupo o una organización, es su establecimiento lo que prevalece y fija su propia misión o mandato, a la que están de alguna manera sujetos. En este sentido, nos unimos a esa identidad que habla y se mueve por sí misma a través de nosotros, indicando que las personas cumplen con un papel que sigue unos fines y un modo de llegar a ellos.

Las organizaciones trascienden a sus miembros en el tiempo, cuando se comportan de manera institucional. Es decir, de acuerdo con lo que sus propósitos dictan, de forma visible ante los demás. Las organizaciones se hacen más sostenibles en el tiempo cuando se institucionalizan, para lo cual es importante no solo contar con una misión o mandato, sino también con una visión de horizonte a largo plazo.

La visión institucional, por lo tanto, no es solamente una imagen, marca o slogan de lo que las organizaciones quieren ser, sino que representa proyectar en un tiempo hacia adelante lo que están comprometidas a desarrollar, orientando sus acciones hacia ese punto en el futuro.

A través de esta dimensión de sostenibilidad, las organizaciones pueden verse y pensarse a sí mismas dentro de períodos de tiempo, donde los miembros sientan la seguridad de que sus esfuerzos tendrán ciertas permanencias. Con una visión institucional todos saben qué esperar y qué se espera de ellos.

En momentos de gran incertidumbre, la visión institucional cobra mucha importancia para guiar procesos de resiliencia en entornos inestables, adversos y/o inseguros.

TEMA 3 LOS TERRENOS DEL ESPACIO CÍVICO Y LA SOSTENIBILIDAD

- **¿Cómo se relacionan los terrenos del espacio cívico con la sostenibilidad?**
- **¿Cuáles son fuentes de sostenibilidad en cada terreno?**

Las dimensiones de la sostenibilidad deben servir para valorar y fortalecer el desarrollo, continuidad y transformación de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil para desempeñarse en los terrenos del espacio cívico. De acuerdo con estas dimensiones son principales fuentes de apoyo para la sostenibilidad de las organizaciones sus:

1. Bases constitutivas y códigos institucionales.
2. Cuerpo de miembros y equipos de trabajo.
3. Estructuras de organización y gestión.
4. Sistemas de investigación e información.
5. Sistemas de operación y administración.
6. Sistemas de comunicación.
7. Sistemas de planificación, programación y evaluación.
8. Socios, aliados y proyectos.
9. Recursos financieros.
10. Coaliciones y redes a las que se pertenece.

Sostenibilidad y autonomía

La sostenibilidad favorece la autonomía de las organizaciones porque estabiliza sus formas de auto organización, permite contar con el tiempo necesario para reflexionar y crear iniciativas enfocadas en su misión y contribuciones sin presiones externas; y también institucionalizar capacidades de autogestión y protección para continuar operando sin condicionamientos, dificultades y variabilidades del entorno.

La autonomía no significa "autarquía" o "autosuficiencia", lo cual genera aislamiento o reclusión para escapar de la influencia o dependencia de los demás. La autonomía, por el contrario, es relacional. Tiene sentido justamente en el campo de las relaciones, si estas son construidas con base en el reconocimiento del otro, el respeto y la mutua confianza.

Una organización de la sociedad civil debe encontrar un modo de ser sostenible de acuerdo con sus fines y maneras de actuar en la relación con los otros, sin sacrificar o abandonar su razón de ser, los compromisos con las personas destinatarias ni los cambios para los cuales las acciones se han desarrollado.

De este modo, son claves de la sostenibilidad en el funcionamiento autónomo de las organizaciones de la sociedad civil:

- Relacionarse con socios que compartan la autonomía como principio de su origen y modo de funcionar.
- Escoger fuentes de apoyo a largo plazo y diversificar esas fuentes en el tiempo, incluyendo socios y modalidades.
- Manejar fuentes de recursos que fortalezcan la autogestión y no sobrecarguen las estructuras y procesos internos.
- Desarrollar un plan institucional por períodos de tiempo y orientar apoyos hacia la organización y no solo hacia los proyectos.

Sostenibilidad y compromiso

Una organización puede afectar o inviabilizar su sostenibilidad cuando los compromisos, en los cuales descansa la credibilidad y la confianza en sus labores, se quebrantan o pierden un comportamiento institucional. Por lo tanto, la certeza y constancia en el cumplimiento de compromisos es una condición de la continuidad y permanencia de las organizaciones.

Los compromisos que descansan en los vínculos tienen mucha más importancia en la sostenibilidad. Los vínculos son los que pueden sostener la acción de una organización en momentos de dificultad, además de viabilizar los cambios a pesar de que no haya certezas de continuación, de cara a las poblaciones destinatarias, los socios y los aliados.

Así mismo, en el terreno de los compromisos, la transparencia y una rendición de cuentas periódica, sobre todo en referencia al manejo de fondos, bienes y servicios, son formas de cultivar los vínculos y de reafirmar los compromisos con todas las personas que han apoyado a la organización y sus acciones.

En este sentido, son claves de la sostenibilidad en el funcionamiento comprometido de las organizaciones:

- Promover en todo momento el apego a la propia misión y a los principios cívicos, como el modo de proceder institucional.
- Mantener informados a las poblaciones destinatarias, socios y aliados acerca de los planes de la organización.
- Llevar una memoria de actividades para valorar la evolución de los procesos de cambio en la historia de la organización.
- Cuidar la función conectora del lenguaje y la comunicación para que prevalezcan los vínculos, antes que la información.

Sostenibilidad y acción

Es tan importante que la organización sea sostenible como lograr que lo sean sus contribuciones a los cambios. Mantener una organización sin acciones que justifiquen su existencia puede conducir a su desactivación al cabo de un tiempo. La acción con un sentido de cambio, más que la actividad misma, es lo que da vida a una organización y hace que valga la pena dedicarse a sus labores de forma permanente.

Los cambios, más que ninguna otra cosa, requieren tiempo. Por lo tanto, es una cuestión esencial para las organizaciones sostener sus acciones para lograr avances, al menos hasta un punto en el que no haya posibilidad de retorno. Interrumpir las acciones o paralizarlas sin llegar a este punto puede hacer fracasar todo el esfuerzo o anular cualquier intento para retomar las acciones, cuando estas puedan reactivarse.

A fin de sostener las acciones y preservar sus contribuciones, son esenciales dentro de una organización: **1)** sus miembros y equipos de trabajo; **2)** sus sistemas de organización y gestión; **3)** sus sistemas de investigación e información; **4)** sus sistemas de operación y administración; y **5)** sus sistemas de comunicación.

Hacia estas partes deben dirigirse prioridades y esfuerzos importantes que garanticen su sostenimiento, pensando en el futuro, porque son los que permiten continuar el trabajo. Dicho esto, es clave en su sostenibilidad:

- Diseñar acciones que puedan absorber los equipos de trabajo, creciendo en capacidad de una manera progresiva.
- Trabajar con estructuras ligeras que tengan alto rendimiento en la gestión de procesos que faciliten las acciones.

- Asociar a todas las acciones procesos de investigación e información que permitan evaluar y retroalimentar las decisiones.

- Favorecer las operaciones que dejen mayores saldos contributivos y menores cargas administrativas.

- Invertir esfuerzos en sistemas de comunicación para mantener presencia externa y reaccionar internamente a dificultades.

Sostenibilidad e influencia

Gran parte de las contribuciones de las organizaciones de la sociedad civil proviene de sus capacidades de incidencia en cambios que anhelan las personas y las sociedades y, por lo tanto, se requiere que las acciones puedan sostenerse el tiempo suficiente para influir en esos cambios.

La sostenibilidad en el terreno de la influencia debe ayudar a que las organizaciones puedan mantener en el tiempo la perseverancia y la potencia de sus acciones hasta que los cambios propuestos puedan obtener decisiones favorables en la esfera pública, de una forma en la que estas decisiones provoquen los efectos y resultados deseados.

Para que las acciones tengan efectos influyentes es necesario construir estrategias y agendas de incidencia dirigidas hacia los centros de decisión pública que modifiquen las relaciones de poder y la correlación de fuerzas a favor de los cambios; así como el respaldo de aliados y la movilización de acciones en una frecuencia y con una escala y resonancia suficiente para lograr consensos que apoyen los cambios.

Son entonces fuentes de una capacidad de influencia sostenida:

- Enfatizar acciones que relacionen los cambios con responsabilidades de los actores que toman decisiones públicas.

- Ampliar los tejidos asociativos a fin de aumentar la acción conjunta y los esfuerzos compartidos en el trabajo de incidencia.

- Mantener informados a socios y aliados sobre estrategias y acciones de incidencia, a fin de obtener los apoyos necesarios.

- Desarrollar capacidades comunicativas que eleven los niveles de visibilidad y resonancia de los asuntos que deben cambiar.

TEMA 4 LA COOPERACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD

- **¿Cómo contribuye la cooperación a la sostenibilidad?**
- **¿Cuáles son los estándares del derecho a la cooperación?**

Cooperar significa establecer relaciones de apoyo y/o de colaboración mutua. Requiere de al menos dos partes (personas u organizaciones) que se ofrecen una a la otra un bien para ambas. Este bien debe partir de un marco de entendimientos de intereses y objetivos comunes durante un determinado período de tiempo. Suele hablarse de cooperación cuando las relaciones se establecen a largo plazo.

La cooperación no es posible en relaciones de desigualdad o meramente utilitarias. En una cooperación, las partes se tratan como pares o socias, y no como receptoras pasivas o medios de los deseos u objetivos de la otra. Ambas partes entran a la relación en igualdad de condiciones para decidir, proponer y desarrollar sus propias iniciativas y proyectos, respetando la autonomía e independencia de la otra.

Existen diversos tipos y modalidades de cooperación, no excluyentes entre sí:

- La cooperación entre asociaciones que conforman alianzas o se hacen socias de agrupaciones en las que asumen compromisos con objetivos compartidos y formas de colaboración.
- La cooperación en la transferencia de conocimientos, experiencias o tecnologías a objeto de mejorar labores, prácticas, procesos y/o herramientas específicas.
- La cooperación en la transferencia de recursos, que implica acuerdos en estructuras y flujos de entrada, proceso y salida de esos recursos en forma de actividades, bienes o servicios, y de objetivos y resultados, cuantificables o medibles.

En particular, el acceso a recursos financieros pone en tensión a las organizaciones. Es origen de preocupaciones porque:

- Compromete las oportunidades para mantenerse a largo plazo.

- Supone contar con garantías que permitan el resguardo de la autonomía e independencia de intereses o decisiones externas.

- Implica responsabilidades que traen consigo el manejo transparente de los recursos para que no afecte la confianza en sus compromisos con las poblaciones destinatarias, socios, donantes y sociedad en general.

La cooperación fortalece la sostenibilidad de las organizaciones en sus distintas dimensiones de la siguiente manera:

- **Estabilidad:** la cooperación permite contar con aliados que se preocupan por los miembros y las necesidades de la organización. Es una fuente de apoyo constante a la vocación de permanencia, en el que se crea solidaridad, se combinan capacidades y recursos, y se simplifican o aligeran las responsabilidades y las cargas de trabajo.

- **Trayectoria:** la cooperación permite enrumbar las acciones y expandirlas en la dirección del cambio. Las relaciones de cooperación permiten aumentar el valor contributivo de las acciones. En ellas se aprenden nuevas maneras de hacer las cosas, se abren oportunidades para trabajar en ámbitos no explorados y se mejoran las lógicas operativas para hacer un uso más efectivo de los recursos.

- **Seguridad:** incluir la cooperación en la visión institucional, permite saber a los miembros y al entorno que las organizaciones se han propuesto en su propio desarrollo la construcción de relaciones con otros, esperando ser parte de una comunidad más amplia de socios que apoyan y respaldan a la organización. Ello ofrece seguridad a la hora de afrontar entornos desfavorables que amenacen a las organizaciones.

Estos aportes de la cooperación a la sostenibilidad de las organizaciones contribuyen en un sentido más amplio a fortalecer su autonomía. Específicamente la cooperación internacional cumple un papel fundamental para que las organizaciones puedan ser libres de intereses particulares y actores con poder en la vida nacional.

De hecho, en muchos casos, la cooperación internacional es la única fuente de recursos posible para organizaciones dedicadas a proteger derechos humanos de grupos o sectores de la población en condiciones de riesgo o vulnerabilidad, pobreza, discriminación o exclusión, desamparados o ignorados por las leyes y el Estado.

En este sentido, el acceso a la cooperación internacional, y particularmente la capacidad para buscar, recibir y utilizar recursos de fuentes extranjeras e internacionales es hoy un estándar de protección de los derechos de las personas y las organizaciones de la sociedad civil a la libertad de reunión pacífica y asociación. El acceso a estos recursos es tan importante para la existencia de las asociaciones como para quienes se benefician de sus labores.

Respecto de los derechos de los/as defensores/as de derechos humanos, en 2011, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), estableció indicó que "...los gobiernos deben permitir el acceso de los defensores de los derechos humanos, en particular las ONG, a la financiación extranjera, como parte de la cooperación internacional a que tiene derecho la sociedad civil en la misma medida que los gobiernos".

Igualmente, en 2012, las Naciones Unidas, a través de su Relator Especial sobre la Libertad de Reunión Pacífica y Asociación, detalló que, con base en el contenido de estos derechos: "Todas las asociaciones, estén o no registradas, deben disfrutar del derecho a recabar y obtener financiación de entidades nacionales, extranjeras e internacionales, incluidos particulares, empresas, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos y organizaciones internacionales".

De acuerdo con los estándares internacionales establecidos, cualquier regulación sobre el acceso a fondos de la cooperación internacional, debe:

- Estar prevista por ley y ser compatible con las responsabilidades de los Estados en la protección del derecho a la libertad de asociación, así como establecido dentro de lo permisible en pactos internacionales de derechos humanos.

- Ser precisa y clara para no ofrecer espacio a las arbitrariedades, y estar justificada en riesgos reales que puedan verificarse, y no en presunciones.

- No debe contener, de ninguna manera, disposiciones que establezcan la prohibición de recibir fondos de fuentes internacionales o extranjeras, ni procedimientos que requieran el registro de las organizaciones o una autorización previa por parte de los Estados. Tampoco debe exigir que el financiamiento se transfiera y distribuya a través de fondos del Estado.

- No debe afectar o restringir las actividades de las organizaciones de la sociedad civil ni ser un medio para estigmatizar o deslegitimar las labores que estas realicen con fondos extranjeros o internacionales. Tampoco se debe hostigar o sancionar a las organizaciones por recibirlos y, en caso de haber requisitos de auditoría, estos no deben exceder los límites de confidencialidad requeridas para la protección de las personas que dependen de estos recursos.

LECTURAS Y SITIOS RECOMENDADOS

- CIVICUS. Alianza Mundial para la Participación Ciudadana. COVID-19: Opiniones de los miembros sobre la resiliencia y la sostenibilidad de la sociedad civil. Ver en:

  https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/resourcing-covid-19-survey_spanish.pdf

- CIVICUS. Alianza Mundial para la Participación Ciudadana. Informe sobre el estado de la sociedad civil 2020. Ver en:

  https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2020/SOCS2020_Resumen-Ejecutivo_SPA.pdf

- CIVICUS. Alianza Mundial para la Participación Ciudadana. Acceso a recursos para las organizaciones de la sociedad civil en América Latina. Datos y Retos 2019. Ver en:

  https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/civicus+innpactia-informe_sep-2.pdf

- CCONG. Confederación Colombiana de ONG. La sostenibilidad de las OSC. Ver en:

  https://ccong.org.co/files/827_at_Sostenibilidad%20de%20las%20OSC.pdf

- CIDH, Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Segundo informe sobre la situación de las defensoras y los defensores en las América (2011). Ver en:

  https://www.oas.org/es/cidh/defensores/docs/pdf/defensores2011.pdf

- FOAA ONLINE! ¡Texto completo del Capítulo de libertad de reunión de FOAA Online!, el acervo más completo y fácil de usar de argumentos legales en pro de los derechos de reunión y asociación. Ver en:

  http://freeassembly.net/wp-content/uploads/2017/12/FOAA-Online-association-Spanish-Dec-2017.pdf

- Haydée García. Sostenibilidad institucional de las OSC. Papel de Trabajo para Proyecto SCere. Ver en:

  https://sociedadcivilenred.org/scere/wp-content/uploads/Sostenibilidad-Institucional.pdf