

# APROVECHAR LA OPORTUNIDAD<sup>1</sup>

**Shannon N. Green**

- *Examinando modelos operativos sostenibles para la sociedad civil* •

## RESUMEN

*En todo el mundo, la sociedad civil se encuentra en una encrucijada. Abrumadas por un lado por preguntas sobre su relevancia, legitimidad y rendición de cuentas por parte de los gobiernos y sus beneficiarios, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se enfrentan a la presión de demostrar su valor y conexión con las comunidades locales. Por otro lado, la sociedad civil tiene que adaptarse a un entorno legal y operativo en rápido deterioro, ya que una gran cantidad de gobiernos aplican estrategias regulatorias, administrativas y extralegales para impedir su trabajo. Los actores no estatales también representan una amenaza para el sector, pues atacan a defensores de los derechos humanos, blogueros y periodistas, ambientalistas y sindicalistas en cantidades sin precedentes. Simultáneamente, las OSC están encontrando importantes interrupciones en sus fuentes de ingresos debido a los cambios en las prioridades de los donantes y las restricciones gubernamentales a la financiación extranjera, así como en su modelo operacional debido a las formas emergentes de activismo cívico.*

*En este momento crucial, las OSC pueden adaptarse o ceder, esperando que la marea del cambio alcance el punto álgido y se disipe. Para las organizaciones que intentan sobrevivir, existe una necesidad urgente de encontrar modelos y enfoques alternativos, incluso mientras luchan por su derecho a existir y recibir financiamiento. La crisis a la que se enfrenta el sector de la sociedad civil crea un impulso para que los donantes y la sociedad civil reexaminen conjuntamente los enfoques tradicionales y vuelvan a imaginar cómo serían los modelos operativos más saludables y sostenibles. Este artículo busca contribuir a ese debate evaluando las fortalezas y debilidades de varias formas organizativas sobre la sostenibilidad y resiliencia de la sociedad civil.*

## PALABRAS CLAVE

Sociedad civil | Innovación | Adaptación | Modelos operacionales

## 1 • La necesidad de adaptación e innovación

En todo el mundo, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) están siendo atacadas, pues los gobiernos y los actores no estatales levantan innumerables obstáculos a su trabajo. Para quienes intentan sobrevivir, no bastará con actuar como de costumbre. La crisis a la que se enfrenta el sector de la sociedad civil crea una necesidad urgente de que las OSC y sus socios encuentren modelos y enfoques alternativos, aun cuando luchen por su derecho a operar libre e independientemente.

Durante las últimas tres décadas, la sociedad civil ha proliferado en todo el mundo. La expansión de los derechos humanos y la libre circulación del capital mundial dieron lugar a un nuevo universo de OSC que trabajan en diversos sectores.<sup>2</sup> Estas organizaciones ofrecieron nuevas oportunidades para influir en el cambio social a partir de la base y cubrir las lagunas en la prestación de servicios y, como resultado, los donantes invirtieron fuertemente en ellas.<sup>3</sup> Durante ese período de rápido crecimiento, la mayoría de las organizaciones adoptaron un modelo operacional tradicional en el que recibían recursos de los donantes para implementar proyectos, prestar servicios, realizar investigaciones o ejecutar campañas de incidencia política.<sup>4</sup>

Aunque este modelo de financiamiento ha servido bien a la sociedad civil durante 30 años, está resultando frágil al enfrentarse al cierre de espacios. Cada vez más, las OSC profesionales compiten con formas nuevas y emergentes de activismo cívico. Con frecuencia, las organizaciones de defensa y promoción son desbancadas por los movimientos sociales, que han demostrado ser más capaces de movilizar a amplios sectores de la sociedad en entornos muy fluidos.

Además, se ha criticado el modelo operacional basado en subvenciones por crear legiones de OSC de élite, basadas en el capital, más conectadas con sus donantes que con las poblaciones a las que sirven. Sin duda, las OSC han hecho contribuciones heroicas a la expansión de los derechos humanos y han exigido responsabilidades a gobiernos, organizaciones internacionales y corporaciones transnacionales para que se adhieran a esas normas. Sin embargo, la dependencia de la sociedad civil respecto a los donantes extranjeros y la falta de rendición de cuentas de cara a los beneficiarios han hecho que el sector sea susceptible a los ataques autoinfligidos de los gobiernos y los extremistas.<sup>5</sup> Estos actores sostienen que las OSC son actores malignos que sirven a una agenda extranjera, en detrimento del desarrollo económico o la seguridad en su propio país. Otro problema surge cuando cambian las prioridades de la política exterior de los financiadores, dejando que sus socios locales se las arreglen solos.

Por todas estas razones, académicos y profesionales han comenzado a explorar modelos operativos alternativos para reducir la dependencia de las OSC de los donantes extranjeros y superar la tormenta del cierre de espacios.<sup>6</sup> Este artículo busca contribuir a ese debate evaluando los atributos de los diferentes modelos operacionales de las OSC y su relación con la sostenibilidad y resiliencia. Para ello, la autora utilizará una definición holística que considera la capacidad de las organizaciones para “responder continuamente a las variaciones de las políticas públicas nacionales e internacionales, los déficits de gobernanza y las

políticas legales y regulatorias mediante estrategias coherentes y deliberadas de movilización y utilización efectiva de recursos diversificados, fortalecimiento de las operaciones y el liderazgo, promoción de la transparencia y la rendición de cuentas, y fomento de la escalabilidad y la replicabilidad de las iniciativas e intervenciones”.<sup>7</sup>

## 2 • Organizaciones basadas en la membresía

Las organizaciones basadas en la membresía (OBM) tienen rasgos inherentes que fomentan la participación local, refuerzan su capacidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes, contribuyen al cambio transformador e influyen en las políticas gubernamentales.<sup>8</sup> Por lo tanto, están bien posicionados para soportar la crisis actual de cierre de espacios.

La clave para la legitimidad y sostenibilidad de las OBM es su membresía de base. Las OBM se forman en torno a los intereses, necesidades y prioridades comunes de los miembros y buscan aprovechar el tamaño, diversidad e influencia de su base de miembros para promover los objetivos compartidos. Debido a que son responsables tanto hacia adentro (pues se suele elegir o designar a los líderes) como hacia afuera (ya que los líderes representan a sus miembros), las OBM pueden responder más fácilmente a las necesidades y aspiraciones de sus miembros.<sup>9</sup> Esta flexibilidad es crítica en entornos cerrados, que se cierran o que cambian. En tales contextos, los gobiernos no pueden aplicar las mismas tácticas utilizadas contra las OSC formalizadas, tales como cortar la financiación extranjera, amenazar con quitarlas del registro o exponer a la organización a una auditoría prolongada y politizada.

Debido a los beneficios de este modelo, activistas de Brasil a Egipto, de India a Kenia, están adoptando formas de asociación y activismo más flexibles, más orgánicas y menos jerárquicas.<sup>10</sup> Estos enfoques incluyen actividades en línea y fuera de línea, como campañas digitales a gran escala para la justicia social en Brasil, grupos cerrados de mujeres en Facebook que se apoyan mutuamente para llevar una vida más independiente en Egipto, protestas estudiantiles en la India y la formación de nuevos grupos coordinadores que comprenden grupos religiosos, sindicatos y organismos académicos en Kenia.<sup>11</sup>

Este enfoque no está exento de riesgos. Los gobiernos están cada vez más alarmados por las perspectivas de movilización masiva y recurren a medidas draconianas para reducirla. Particularmente en entornos en los que el espacio está cerrado o se está cerrando, incluso las OBM se ven restringidas en su capacidad para presionar abiertamente a favor del cambio transformador.

A pesar de estos desafíos, la creación de una comunidad de interesados para la sociedad civil y la movilización del público son esenciales para proteger a las organizaciones y defender los valores democráticos de manera más amplia. Las OBM, incluidos los movimientos sociales, ofrecen importantes vías para reclamar los derechos de asociación, reunión y expresión y para construir sociedades más inclusivas.

### 3 • Organizaciones con financiamiento de la comunidad

Las barreras a la financiación extranjera, la disminución del apoyo de los donantes a los derechos humanos y los inconvenientes de depender de donantes extranjeros han llevado a muchas OSC a explorar las fuentes de ingresos nacionales, una búsqueda que debería haberse realizado hace mucho tiempo. Más allá de proporcionar una tabla de salvación financiera, el financiamiento local puede aumentar la sostenibilidad de las OSC, creando una comunidad de interesados y aumentando el conocimiento sobre su labor y el apoyo que reciben.

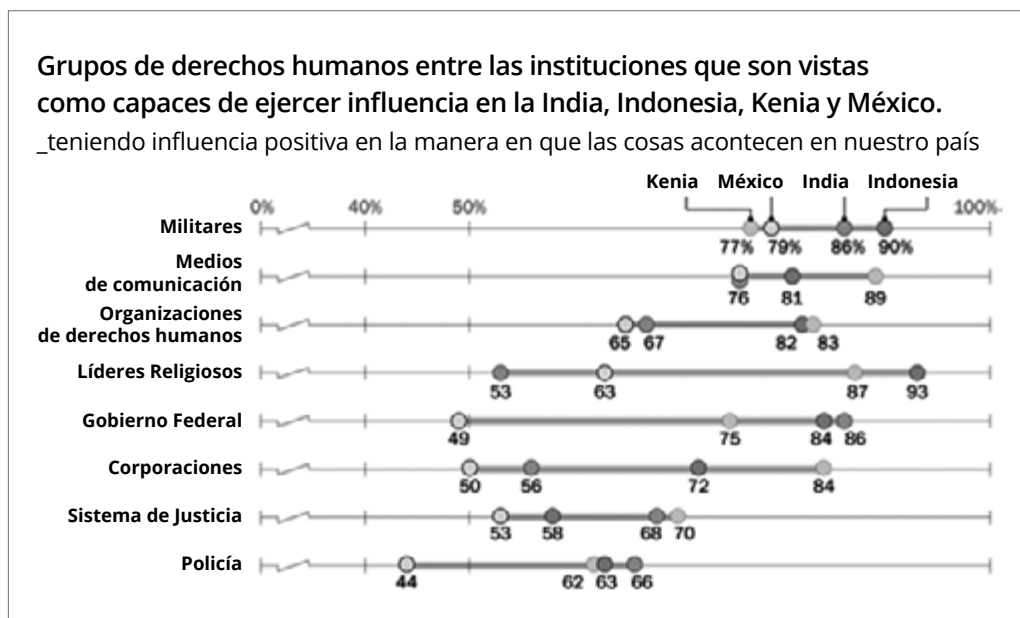
El financiamiento local – al que también se denomina filantropía nacional, filantropía comunitaria o recaudación de fondos nacional – adopta muchas formas diferentes. En algunos entornos, una familia creciente de organizaciones filantrópicas comunitarias, incluidas fundaciones comunitarias, agrupan y distribuyen recursos locales para la concesión de donaciones, mientras que en otros, las OSC están actuando por sí solas para aumentar las donaciones individuales de los ciudadanos comunes. Sin embargo, la diversidad de estos enfoques se basa en tres elementos comunes: desarrollar los activos locales, fortalecer las capacidades locales y fomentar la confianza local.<sup>12</sup>

Con la expansión de la clase media en los países desarrollados y en desarrollo, existe un conjunto más amplio de recursos internos que pueden aprovechar las OSC. Emergen sectores filantrópicos locales en muchas partes del mundo que tradicionalmente se consideraban países exclusivamente “receptores de ayuda”, como Serbia y Sudáfrica.<sup>13</sup> Esta evolución ha impulsado un movimiento para hacer crecer la filantropía nacional, tanto como estrategia para acercar el terreno en que conceden sus donaciones como también como forma de fomentar las donaciones locales.

Un indicador notable de esta mentalidad es la expansión de las fundaciones comunitarias. Se trata de organizaciones benéficas públicas que otorgan donaciones con el objetivo de resolver desafíos específicos dentro de un área geográfica local definida, reunir contribuciones financieras de individuos, familias, empresas y donantes tradicionales para apoyar a las organizaciones sin ánimo de lucro en sus comunidades.<sup>14</sup> En la última década, el número de fundaciones comunitarias ha aumentado a 1 500 en más de 50 países.<sup>15</sup> Si bien cada fundación puede parecer diferente dependiendo del contexto local, lo que unifica este modelo es la creencia fundamental de que el desarrollo será más fuerte y duradero si los propios miembros de la comunidad lo impulsan e invierten sus propios recursos en las soluciones.

Otro enfoque es generar ingresos a partir de pequeñas donaciones individuales. Varias encuestas internacionales han mostrado el potencial de que las OSC aprovechen el amplio apoyo público y la confianza en las organizaciones locales de derechos humanos.<sup>16</sup> En una encuesta realizada por el Centro de Investigación Pew, la mayoría de los ciudadanos de la India, Indonesia, Kenia y México dijeron que las organizaciones de derechos humanos tienen una influencia “muy buena” o “algo buena” sobre cómo andan las cosas en su país.<sup>17</sup> Ese sentimiento pone a las organizaciones de derechos humanos por debajo de los líderes

militares y religiosos, pero por encima o a la par de las empresas y la policía. Las encuestas de prueba realizadas por James Ron, José Kaire y David Crow también demuestran que “muchas personas están dispuestas, si se les pide de una manera adecuada, a hacer pequeñas donaciones” a organizaciones de derechos humanos.<sup>18</sup> Estas conclusiones indican que existe un potencial sin explotar para que las OSC reemplacen o complementen su financiación con contribuciones de donantes individuales.



Fuente: Investigación Spring 2017 Global Attitudes. Q98a-h

Centro Pew de Investigación

A pesar de estas señales prometedoras, es poco probable que la financiación local reemplace totalmente a la financiación extranjera. Para llevar a cabo gran parte del trabajo de la sociedad civil sigue siendo necesaria una financiación sustancial, principalmente de fuentes del norte.<sup>19</sup> El Fondo Árabe de Derechos Humanos, por ejemplo, fue creado con la intención de fomentar la contribución local al trabajo por los derechos humanos. Más de una década después, el financiamiento externo sigue siendo la principal fuente de apoyo para el fondo y las fundaciones comunitarias de ese tipo.<sup>20</sup>

Existen otras limitaciones para aplicar este modelo de manera generalizada. Los ciudadanos pueden temer represalias de los gobiernos represores por hacer contribuciones a las OSC o las restricciones legales a la recaudación de fondos locales pueden hacer imposible esta estrategia. En Marruecos y Omán, por ejemplo, solicitar financiación es ilegal y podría dar lugar a acusaciones de terrorismo. Además, en estos entornos, los individuos adinerados evitan voluntariamente los vínculos con las OSC “debido a una relación mutuamente beneficiosa entre ellos y la dictadura o por temor a las repercusiones en contra de sus intereses económicos”.<sup>21</sup> Las organizaciones que quieren atraer fondos de las élites locales

pueden tener que ceder a sus prioridades y preferencias, algo que podría dejarlas incluso con menos autonomía que si recibieran fondos de un donante extranjero lejano.

Las OSC – especialmente las que trabajan en temas delicados, como los derechos humanos – tendrán dificultades para superar las barreras estructurales y legales en tales entornos tan represivos. Sin embargo, en general, el rápido crecimiento de la filantropía comunitaria y el apoyo público duradero a las ideas y las organizaciones de derechos humanos demuestran que el potencial para la recaudación de fondos nacionales ni siquiera ha comenzado a materializarse.

#### 4 • Organizaciones con un enfoque de mercado

Habida cuenta de los desafíos que plantean la financiación y la sostenibilidad, y del deseo de poner fin a su dependencia de los donantes, algunas organizaciones están experimentando con modelos autosostenibles que se basan en una mentalidad y un enfoque del sector privado. El atributo esencial de estas organizaciones con un enfoque de mercado es que generan la totalidad o una parte de los recursos que necesitan para operar y contribuir al cambio social a partir de sus propias actividades.<sup>22</sup>

Existen muchas combinaciones de organizaciones con un enfoque de mercado, como las que se crean como empresas comerciales pero fomentan un bien social (es decir, las empresas sociales), las que están registradas como organizaciones sin ánimo de lucro pero tienen actividades generadoras de ingresos, y otras que se encuentran en algún punto intermedio. Las empresas sociales han crecido en número y escala como respuesta a necesidades básicas no satisfechas o a problemas sociales que el sector público o las estrategias de la sociedad civil no han logrado resolver. Buscan aplicar conceptos empresariales – análisis de mercado, planificación de negocios, obtención de capital, ampliación y rentabilidad de la inversión – a desafíos sociales complejos.

Uno de los ejemplos más conocidos de este modelo de inversión – el Banco Grameen – proporciona microcrédito a los más pobres de entre los pobres para que inicien sus propias pequeñas empresas generadoras de ingresos, sin necesidad de garantías subsidiarias. Con un desembolso total de 18 000 millones de dólares en préstamos a 9 millones de prestatarios y una tasa de reembolso del 95 %, Grameen puede utilizar los intereses de los préstamos para seguir invirtiendo en sacar a la gente de la pobreza.

Algunas OSC pioneras también están creando brazos comerciales u ofreciendo servicios de pago para subvencionar o reemplazar otras fuentes de ingresos. Las actividades de negocio pueden estar separadas o integradas en la OSC. Por ejemplo, las tiendas de Oxfam generan ingresos que luego son canalizados hacia los esfuerzos de la organización para erradicación de la pobreza. Otras OSC aprovechan su experiencia – en asuntos legales, desarrollo y gestión organizacional, seguimiento y evaluación, diseño y aplicación de encuestas, campañas en medios sociales, etc. – y

ofrecen servicios con fines de lucro a organismos gubernamentales, empresas y organizaciones no gubernamentales para subvencionar su actividad sin fines de lucro.

Por último, las organizaciones que aplican una comisión recaudan cuotas nominales para vincular a los donantes o proveedores de servicios con los beneficiarios. *World Vision* utiliza desde hace mucho tiempo este modelo – haciendo un llamamiento a los donantes para que apadrinen a un niño por una cantidad fija cada mes – para apoyar sus esfuerzos de alivio de la pobreza.<sup>23</sup> Se agrupan las donaciones de varios donantes para financiar programas que beneficien al niño o niña apadrinados y a su comunidad. A cambio, los donantes construyen una relación con su niño apadrinado y con la comunidad en general. *GlobalGiving* ha adoptado este enfoque en el siglo XXI, utilizando una plataforma en línea para conectar directamente a los donantes con organizaciones locales previamente examinadas en 165 países.<sup>24</sup> Aplicando una tasa del 15 % sobre las donaciones, *GlobalGiving* mantiene sus operaciones y ayuda a hacer crecer la filantropía en todo el mundo.

Estos modelos poseen varios atributos que los hacen más resistentes al cierre de espacios. En primer lugar, una parte o la totalidad de sus ingresos se generan a partir de clientes o usuarios para los que están proporcionando un producto o servicio deseado. Es mucho más difícil poner en peligro esta fuente de financiación que cortar las subvenciones extranjeras. Las organizaciones con un enfoque de mercado también son menos vulnerables a las fluctuaciones de la política exterior y a las preferencias de los donantes. Debido a que no dependen principalmente del apoyo externo, no están sujetas a los caprichos de las administraciones que se vayan sucediendo.

A pesar de estos puntos fuertes, un modelo de mercado no es adecuado para todas las organizaciones en todos los entornos. Las organizaciones de derechos humanos y justicia social tienen misiones y conocimientos especializados que no siempre se prestan a productos comercializables o servicios generadores de ingresos. Además, ese tipo de modelo no ayuda a las organizaciones a cultivar la confianza y el apoyo nacional. Las organizaciones con un enfoque de mercado no tienen incentivos para crear una comunidad de interesados de base amplia, ya que el modelo depende de tener clientes y usuarios, no socios y defensores. Sin una base fuerte y enérgica para su trabajo, es poco probable que la sociedad civil pueda soportar el diluvio de restricciones gubernamentales y la represión en esta era de espacios cerrados, que se cierran o que cambian.

Los gobiernos encontrarán una forma de detener la actividad que no les guste, independientemente de la forma que adopte la organización auspiciadora. Registrarse y funcionar como una empresa comercial no ofrece una protección total contra la interferencia e intimidación del gobierno. Las organizaciones egipcias trataron de evitar las restricciones a la sociedad civil durante la era de Mubarak registrándose como sociedades civiles de derecho mercantil. Durante un tiempo, eso les permitió eludir los estrictos requisitos de presentación de informes a los que estaban sujetas las OSC tradicionales. Sin embargo, el Gobierno de Sisi ha intentado tapar esa rendija y ha exigido a todas las organizaciones de beneficio público que se registren como ONG, so pena de ser cerradas o enjuiciadas.<sup>25</sup>

Los modelos con un enfoque de mercado tampoco son medios seguros para un cambio social significativo. Pueden abordar eficazmente las deficiencias de los servicios, pero no está clara su capacidad para transformar el entorno jurídico, reglamentario y propicio para la sociedad civil. Estos enfoques, por su propia naturaleza, pueden no estar equipados para abordar problemas sociales profundos, como la desigualdad, la discriminación y la injusticia que tratan de abordar las OSC.

## 5 • Conclusión

Como se ilustra en este artículo, existen diferentes modelos que pueden probar las OSC con el fin de fortalecer su resistencia a la represión gubernamental y posicionar al sector para el futuro. Las OBM tienen características intrínsecas que les permiten adaptarse a las circunstancias cambiantes, seguir generando ingresos y sobrevivir incluso cuando cambian las prioridades de los donantes extranjeros y el entorno legal y reglamentario se deteriora. Con una base amplia y comprometida, las OBM pueden influir en las políticas y emprender acciones colectivas para mantener abierto el espacio cívico. Asimismo, las organizaciones que se financian en la comunidad tienen una mayor legitimidad y capacidad para avanzar en la reforma estructural, dadas sus profundas raíces comunitarias. La investigación y las encuestas de opinión pública muestran el potencial no aprovechado para que las OSC soliciten donaciones de la población, compensando así la pérdida de ingresos de donantes extranjeros. Finalmente, las OSC podrían buscar en el mercado respuestas al desafío del cierre de espacios. Los planteamientos con un enfoque de mercado ofrecen oportunidades para diversificar los ingresos, aprovechar nuevas fuentes de financiación, reflexionar estratégicamente sobre la demanda de servicios y productos de la sociedad civil y demostrar su impacto con medidas cuantificables. Todos estos rasgos son beneficiosos para mejorar la sostenibilidad y resiliencia de la sociedad civil.

A pesar de estas ventajas, cada modelo tiene sus limitaciones y desventajas. No existe un modelo organizativo ideal que permita a la sociedad civil persistir frente a un espacio cerrado, que se cierra o que cambia, y, en muchos casos, las organizaciones seguirán necesitando apoyo externo. Para resistir ante la avalancha de restricciones y sobrevivir a un período de perturbaciones significativas, la sociedad civil y sus financiadores tendrán que experimentar diferentes modelos y elegir los atributos más relevantes para sus circunstancias particulares.

Vivimos una época peligrosa para la sociedad civil. Sin embargo, si las OSC y sus asociados están dispuestos a asumir riesgos y hacer un ejercicio de prospectiva, la represión mundial contra la sociedad civil podría generar innovaciones y renovaciones muy necesarias para el sector.



## NOTAS

- 1 • Este ensayo fue adaptado de un informe más extenso redactado por Shannon N. Green, "Civil Society at a Crossroads." CSIS, 12 de octubre de 2017, visitado el 20 de noviembre de 2017, <https://www.csis.org/analysis/civil-society-crossroads>. La investigación para este artículo se llevó a cabo bajo los auspicios del Consorcio Internacional sobre el Cierre del Espacio Cívico (iCon), una coalición de académicos y expertos de todo el mundo que está elaborando recomendaciones concretas y basadas en la evidencia sobre la mejor manera de abordar y hacer retroceder el cierre de espacios en torno a la sociedad civil.
- 2 • Edwin Rekosh, "Rethinking the Human Rights Business Model: New and Innovative Strategies for Local Impact." CSIS, 14 de junio de 2017, visitado el 20 de noviembre de 2017, [https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/170630\\_Rekosh\\_HumanRightsBusinessModel\\_Web.pdf?NPh2vHwQCZcf2579BsSo41O0LqEsRUH3](https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/170630_Rekosh_HumanRightsBusinessModel_Web.pdf?NPh2vHwQCZcf2579BsSo41O0LqEsRUH3).
- 3 • Edwin Rekosh, "To Preserve Human Rights, Organizational Models Must Change." *OpenDemocracy*, 28 de noviembre de 2016, visitado el 20 de noviembre de 2017, <https://www.opendemocracy.net/openglobalrights/edwin-rekosh/to-preserve-human-rights-organizational-models-must-change>.
- 4 • Rekosh, "Rethinking the Human Rights Business Model."
- 5 • Shannon N. Green, "Violent Groups Aggravate Government Crackdowns on Civil Society." *Open Democracy*, 25 de abril de 2016, visitado el 20 de noviembre de 2017, <https://www.opendemocracy.net/openglobalrights/shannon-n-green/violent-groups-aggravate-government-crackdowns-on-civil-society>.
- 6 • El enfoque de este análisis se centra en los modelos utilizados y relevantes para las OSC locales de "justicia social", independientemente de que operen en el ámbito de los derechos humanos, el desarrollo, la justicia ambiental o la lucha contra la corrupción y la transparencia. En el presente artículo no se tendrán en cuenta las organizaciones no gubernamentales organizadas por el gobierno (ONGOG), las organizaciones no gubernamentales internacionales (ONGI), incluidas las que tienen secciones locales, ni las organizaciones que operan exclusivamente en el ciberespacio.
- 7 • Charles Kojo VanDyck, "Concept and Definition of Civil Society Sustainability." CSIS, 30 de junio de 2017, visitado el 20 de noviembre de 2017, <https://www.csis.org/analysis/concept-and-definition-civil-society-sustainability>.
- 8 • Para este artículo, se consideran OBM tanto las organizaciones en que los miembros pagan cuotas como en las que no pagan cuotas. Comprenden tanto formas más tradicionales de la sociedad civil, como los sindicatos, las asociaciones profesionales, etc., así como los movimientos sociales.
- 9 • Nicola Banks, David Hulme, and Michael Edwards, "NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort?," *World Development* 66 (February, 2015): 707-718, visitado el 20 de noviembre de 2017, [http://ac.els-cdn.com/S0305750X14002939/1-s2.0-S0305750X14002939-main.pdf?\\_tid=77f2451c-8f25-11e7-9c92-00000aacb35f&acdnat=1504277854\\_4a0174e79f9017c1032fcb696097ff3e](http://ac.els-cdn.com/S0305750X14002939/1-s2.0-S0305750X14002939-main.pdf?_tid=77f2451c-8f25-11e7-9c92-00000aacb35f&acdnat=1504277854_4a0174e79f9017c1032fcb696097ff3e).
- 10 • Richard Youngs, "Global Civic Activism in Flux." Carnegie Endowment for International Peace, 17 de marzo de 2017, visitado el 20 de noviembre de 2017, <http://carnegieeurope.eu/2017/03/17/global-civic-activism-in-flux-pub-68301>.
- 11 • *Ibid.*
- 12 • Mona Younis, "Community Philanthropy: A Way Forward for Human Rights?." Global Fund for Community Foundations, febrero de 2017, visitado el 20 de noviembre de 2017, <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/information/community-philanthropy-a-way-forward-for-human-rights.html>.

13 • Jenny Hodgson, "Local Funding Is Not Just an Option Anymore - It's an Imperative." OpenDemocracy, May 10, 2016, visitado el 20 de noviembre de 2017, <https://www.opendemocracy.net/openglobalrights/jenny-hodgson/local-funding-is-not-just-option-anymore-it-s-imperative>.

14 • "Community Foundations," Council on Foundations, 2017, visitado el 20 de noviembre de 2017, <https://www.cof.org/foundation-type/community-foundations-taxonomy>.

15 • "Who We Are - The distinctive features of the Fund," Global Fund for Community Foundations, 23 de febrero de 2011, visitado el 20 de noviembre de 2017, <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/distinctive-features/>.

16 • James Ron, Archana Pandya y David Crow, "Can Human Rights Organizations in the Global South Attract More Domestic Funding?," *Journal of Human Rights Practice* 8 (2016): 393-405, visitado el 20 de noviembre de 2017, <https://jamesron.com/wp-content/uploads/2014/09/Ron-Pandya-Crow-2016-Can-Human-Rights-Organizations-in-the-Global-South-Attract-More-Domestic-Funding.pdf>.

17 • Richard Wikey y Caldwell Bishop, "Public Attitudes Towards Human Rights Organizations: The Case of India, Indonesia, Kenya and Mexico." Pew Research Center, 3 de octubre de 2017, visitado el 20 de noviembre de 2017, <http://www.pewglobal.org/2017/10/03/attitudes-toward-human-rights-organizations-india-indonesia-kenya-mexico/>.

18 • James Ron, José Kaire y David Crow, "Ordinary People Will Pay for Rights. We Asked Them." OpenGlobalRights, 15 de febrero de 2017, visitado el 20 de noviembre de 2017, <https://www.openglobalrights.org/ordinary-people-will-pay-for-rights-we-asked-them/>.

19 • Younis, "Community Philanthropy: A Way Forward for Human Rights?."

20 • *Ibid.*

21 • Hussein Baoumi, "Local Funding Is Not Always the Answer." OpenDemocracy, 27 de junio de 2016, visitado el 20 de noviembre de 2017, <https://www.opendemocracy.net/openglobalrights/hussein-baoumi/local-funding-is-not-always-answer>.

Burkhard Gnarig, *The Hedgehog and the Beetle: Disruption and Innovation in the Civil Society Sector* (International Civil Society Centre: Berlin, 2015): 1-256.

22 • "Sponsor a Child With World Vision," World Vision, 2017, visitado el 7 de noviembre de 2017, <https://www.worldvision.org/sponsor-a-child>.

23 • "How It Works," GlobalGiving, 2017, visitado el 20 de noviembre de 2017, <https://www.globalgiving.org/aboutus/how-it-works/>.

23 • Saskia Brechenmacher, "Civil Society under Assault." Carnegie Endowment for International Peace, 18 de mayo de 2017, visitado el 20 de noviembre de 2017, <http://carnegieendowment.org/2017/05/18/institutionalized-repression-in-egypt-pub-69959>.

**SHANNON N. GREEN** – *Estados Unidos*

Shannon N. Green es directora y miembro senior de la Iniciativa de Derechos Humanos del Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales (CSIS). Antes de incorporarse al CSIS, la Sra. Green fue directora principal de relaciones globales en el Consejo de Seguridad Nacional, donde, entre otras iniciativas, encabezó la posición del Presidente Obama en torno a la Agenda de la Sociedad Civil y dirigió iniciativas de jóvenes líderes en el África subsahariana, el Sudeste Asiático y el Hemisferio Occidental. De 2004 a 2013, la Sra. Green ocupó varios cargos en la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Antes de incorporarse al gobierno, trabajó en el Centro Internacional de Académicos Woodrow Wilson en el Proyecto de Cambio Ambiental y Seguridad y para organizaciones no gubernamentales que luchan contra el VIH/sida en el África subsahariana. La Sra. Green se licenció en Ciencias Políticas e Historia por la Universidad de Georgia y obtuvo una maestría en Paz Internacional y Resolución de Conflictos por la Universidad Americana.

contacto: [SGreen@csis.org](mailto:SGreen@csis.org)

Recibido en septiembre de 2017.

Original en inglés. Traducido por Fernando Campos Leza.



“Esta revista es publicada bajo la licencia la Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License”