

# Relevamiento y caracterización de las OSC socias de ANONG y su aporte a las políticas públicas

Informe de consultoría



más sociedad  
más derechos



Financiado por  
la Unión Europea

**Esta investigación fue realizada por el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) en el marco del proyecto Fortalecer Participar Incidir, que la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG) lleva a cabo con la cofinanciación de la Unión Europea.**

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de ANONG, y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

**Uruguay, 2023**



# Índice

Introducción .....	5
Metodología .....	6
Caracterización de las organizaciones socias de ANONG .....	6
La contribución de las socias de ANONG a las políticas públicas .....	11
La sociedad civil y las políticas de infancia .....	12
Principales desafíos que enfrentan las socias de ANONG .....	15
Recomendaciones para el fortalecimiento del trabajo de ANONG .....	20

# Prólogo

Para la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG) es un gusto compartir esta investigación.

Desde nuestros comienzos en 1992 nos propusimos conformar un espacio de articulación colectiva, con el objetivo de fortalecer la participación e incidencia de la sociedad civil y su aporte a las políticas públicas.

Como plataforma política representamos un conjunto diverso de organizaciones comprometidas con el desarrollo y contribuimos permanentemente en el ciclo de las políticas públicas, abogamos por la inclusión de la perspectiva de derechos, mayores niveles de igualdad y de dignificación de las condiciones de vida de todas las personas de nuestro país.

Estamos convencidos que la consolidación del entramado de la sociedad civil, representando su heterogeneidad, es lo que nos garantizará una sociedad democrática, sólida y solidaria que podrá transitar hacia la garantía de derechos de las personas más vulnerables.

En épocas donde se da un cambio y repliegue de políticas sociales territoriales, donde surgen nuevas realidades definidas por la pandemia, donde existe poco o nulo reconocimiento el entramado social; desde ANONG redoblamos nuestro esfuerzo en aportar de manera rigurosa,

colectiva basada en evidencias alternativas reales y posibles para un desarrollo que incluya a todas las personas.

Desde 2020 desarrollamos el proyecto *Fortalecer Participar Incidir: la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales orientadas al Desarrollo activando la Agenda 2030*, que cuenta con la financiación de la Unión Europea. El proyecto, de tres años de duración, se propone contribuir al desarrollo sostenible en el marco de la agenda 2030 por medio del fortalecimiento de la participación activa y propositiva de la sociedad civil organizada, sus redes y coaliciones para la incidencia en la formulación, ejecución y monitoreo de las políticas públicas con enfoque de derechos humanos.

Este proyecto otorga la posibilidad de potenciar y sistematizar los conocimientos de las organizaciones de la sociedad civil, así como de investigar y producir insumos para una labor de incidencia más efectiva en su cometido de promover y proteger derechos de la ciudadanía, especialmente de los grupos más vulnerables de nuestra sociedad.

La presente investigación es producto del proceso de trabajo del grupo de Sociedad Civil de ANONG, junto al Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD). Presenta un relevamiento, caracterización y aportes a las políticas públicas de las organizaciones que integran la plataforma.

# Introducción

En el marco del proyecto “Fortalecer Participar Incidir” que la Asociación Nacional de ONG (ANONG) desarrolla con el financiamiento de la Unión Europea, se estableció un acuerdo con el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) para la realización de un relevamiento y caracterización de las organizaciones socias de la plataforma y su aporte a las políticas públicas.

Los objetivos específicos del estudio se definieron como:

- Contar con información actualizada de tipo cuantitativo y cualitativo acerca de las acciones que llevan adelante las OSC socias de ANONG y su aporte a la política pública, con énfasis en infancia y adolescencia.
- Relevar los principales aprendizajes de las organizaciones en este campo y los principales desafíos.
- Hacer visible y comunicable el aporte de las OSC socias de ANONG a las políticas públicas y a la infancia y adolescencia.

El estudio, de acuerdo a lo establecido en los términos de referencia de la consultoría, se circunscribe a las 49 organizaciones socias de ANONG al momento de iniciar el trabajo. Para cumplir con los objetivos propuestos, el equipo de ICD trabajó en estrecha colaboración con el equipo de ANONG, su consejo directivo e integrantes de sus grupos de trabajo.

## Metodología

El estudio se realizó con base en el listado de las socias suministrado por ANONG y para el relevamiento se utilizaron diversidad de fuentes de información, tanto primarias como secundarias.

Fuentes secundarias:

- Mapeo de Sociedad Civil [www.mapeosociedadcivil.uy](http://www.mapeosociedadcivil.uy)
- Informes de Rendir Cuentas [www.rendircuentas.org](http://www.rendircuentas.org)
- Sitios web y redes sociales de las organizaciones socias
- Noticias de prensa

Fuentes primarias:

- Cuestionario autoadministrado que se aplicó a las socias para el relevamiento de información básica
- Entrevistas en profundidad con directivos de las organizaciones socias (presenciales o virtuales)

El Anexo 1 incluye los ítems de información básica relevados así como la pauta utilizada para las entrevistas en profundidad. Ambos instrumentos fueron acordados y recibieron insumos del consejo directivo de ANONG y de integrantes de los grupos de trabajo de la Asociación. En el caso de las organizaciones que trabajan con temas de infancia y adolescencia, se incorporaron preguntas específicas, para así cumplir con uno de los objetivos específicos de este estudio.

Para la recopilación de información, se contactó a las organizaciones socias de ANONG mediante diversidad de medios: correo electrónico, teléfonos institucionales y particulares, mensajes de WhatsApp y a través de las redes sociales (Facebook y Twitter). Dado las dificultades para lograr el contacto u obtener respuestas en algunos casos, el consejo directivo y el equipo ejecutivo de ANONG brindaron valioso apoyo, proporcionando contactos de referentes institucionales, o enviado comunicaciones a las organizaciones para facilitar el relevamiento.

## Caracterización de las organizaciones socias de ANONG

De la base de 49 organizaciones socias proporcionado por ANONG, un total de 41 organizaciones accedieron a brindar información, a través de una entrevista en profundidad o respondiendo el formulario autoadministrado. Con las restantes ocho organizaciones se tuvo dificultades para

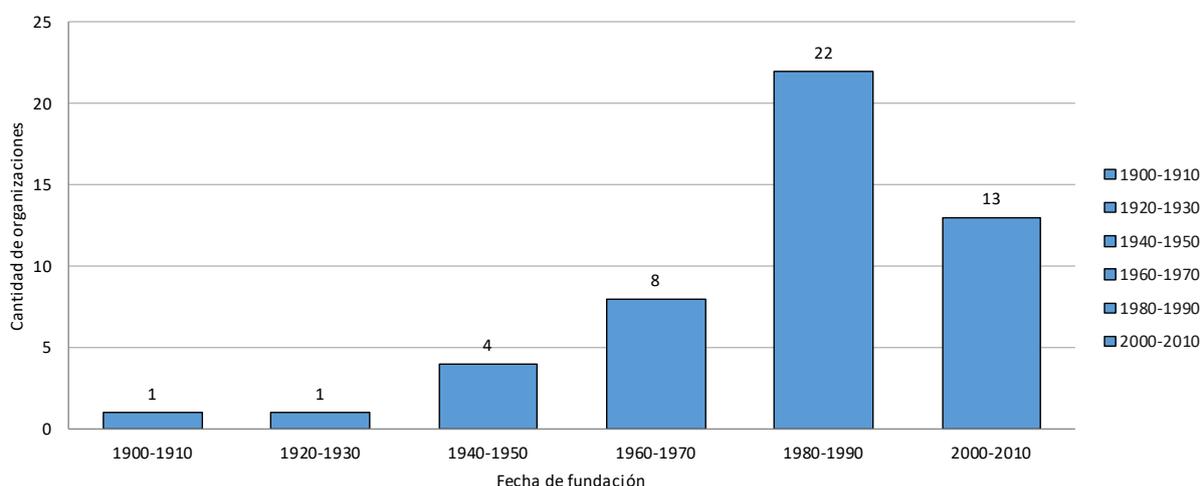
acceder a la información primaria, por lo que se actualizó la información institucional básica a partir de datos institucionales disponibles en registros públicos de las propias organizaciones<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Con las organizaciones Centro Uruguayo de Tecnologías Apropriadas (CEUTA), Federación Ecueménica del Uruguay (FEDU), Fundación Pablo de Tarso, Movimiento Scout y Plenario de Mujeres del Uruguay (PLEMUU), se estuvo en comunicación en reiteradas oportunidades, pero no se logró concretar entrevista, y tampoco accedieron a contestar el formulario autoadministrado. Con Alternativa Chuy, Adsis y el Instituto de Estudios Sociales (IES) no se logró establecer comunicación por ningún medio, a pesar de variados intentos y múltiples canales utilizados.

## Trayectoria, alcance y áreas de intervención

La mayoría de las organizaciones socias de ANONG tienen una larga trayectoria de trabajo. Cerca de la mitad (22 organizaciones) fueron fundadas entre 1980 y 1990 y 13 se fundaron a partir del año 2000 (Figura 1). Todas las organizaciones están constituidas formalmente, en su mayoría como asociaciones civiles, mientras que 10 socias de ANONG tienen personería jurídica de fundación.

Figura 1. Década de fundación de las organizaciones socias de ANONG



Todas las socias de ANONG tienen por lo menos 10 años de trabajo y más de la mitad tiene una trayectoria de entre 20 y 50 años. El 94% de las socias tienen su sede principal en Montevideo, dos organizaciones en Canelones y una en Rocha. A pesar de esta clara centralidad en la capital, el alcance o la incidencia de las acciones se extiende más allá. Por un lado, algunas organizaciones tienen también sedes en otros departamentos; por otro lado, organizaciones con sede en Montevideo desarrollan proyectos en varios departamentos; y por último, las acciones de varias organizaciones trascienden el plano local, aspirando a una cobertura nacional.

De las 41 organizaciones que respondieron a la solicitud de información, casi la mitad (19) manifestaron que sus actividades tienen alcance nacional, con énfasis en algunos departamentos, siendo el área metropolitana (Montevideo, Canelones y San José) donde se concentran las acciones. Se identificaron acciones y proyectos de las socias de ANONG en 17 departamentos, y no se identificaron acciones en los departamentos de Río Negro y Soriano. Tres socias manifestaron además desarrollar acciones de carácter regional en América Latina.

La población objetivo de las acciones de las socias de ANONG, definida según segmentos etarios, se visualiza una clara preeminencia del trabajo con la infancia y juventud. Por otro lado, las personas adultas mayores constituyen la población que el menor número de organizaciones considera su prioridad. (Cuadro 1).

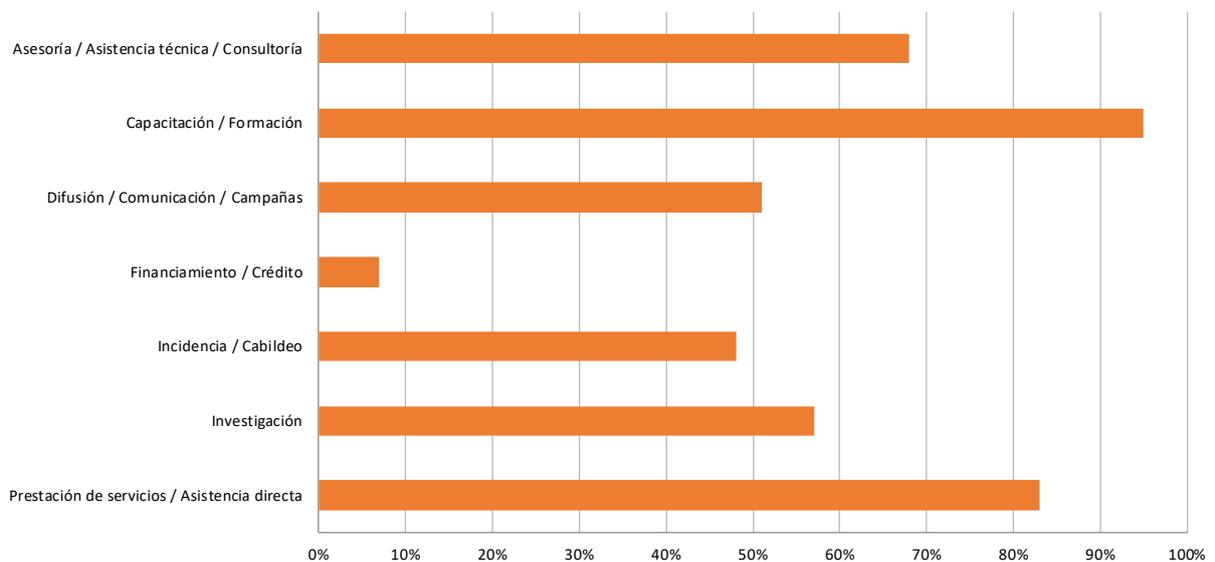
**Cuadro 1. Población objetivo de las organizaciones según segmentos etéreos**

POBLACIÓN OBJETIVO:	CANTIDAD DE ORGANIZACIONES
Primera infancia	16
Niñez	20
Adolescencia	25
Jóvenes	24
Adultas/os	17
Personas mayores	8
Población en general	20

Consultadas sobre sus líneas de acción, el 95% de las 41 organizaciones que respondieron manifestó realizar actividades de capacitación o formación (39 organizaciones), seguido por un número cercano de organizaciones que prestan servicios o brindan asistencia directa (34 organizaciones). Más de la mitad de las organizaciones y en

porcentajes similares, brindan asesorías, asistencia técnica o consultorías, desarrollan estrategias de comunicación y campañas, incidencia y cabildeo, así como investigación. Sólo tres organizaciones brindan financiamiento o crédito. (Figura 2).

**Figura 2. Líneas de acción de las organizaciones de ANONG**



De las organizaciones relevadas, 31 brindaron información detallada de sus proyectos y programas en ejecución en el último año, revelando que llevan adelante cerca de 300 iniciativas, proyectos o programas en diversos niveles y abarcando un amplio abanico de temáticas, abordajes y poblaciones objetivo.

## Recursos humanos y financieros

Las organizaciones asociadas a ANONG movilizan un número significativo de recursos humanos: 37 organizaciones reúnen casi 4400 personas, incluyendo personal remunerado permanente, no permanente, personas voluntarias y pasantes. Las mujeres representan más de la mitad, tanto personal permanente como no permanente, pero hay paridad en las personas voluntarias. Muy pocas organizaciones reciben pasantes. (Cuadro 2).

**Cuadro 2. Distribución de los recursos humanos de acuerdo a tipo de relación contractual y sexo (datos para 37 organizaciones)**

RECURSOS HUMANOS	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Personas remuneradas permanentes	2161	531	2692
Personas remuneradas no permanentes	871	789	1660
Personas voluntarias	18	16	34
Pasantes	8	4	12
<b>Totales</b>	<b>3058</b>	<b>1340</b>	<b>4398</b>

Los datos relevados muestran que ANONG nuclea a organizaciones que difieren sustantivamente en sus presupuestos financieros, con relativa paridad entre las franjas extremas (las organizaciones con presupuestos más pequeños y aquellas que manejan presupuestos más altos).

Así, de las 35 organizaciones que brindaron información sobre sus recursos financieros, una cuarta parte indica contar con un presupuesto anual de entre 0 a 100.000 dólares y en la misma proporción están las que cuentan con presupuestos anuales mayores a 2 millones de dólares. (Cuadro 3)

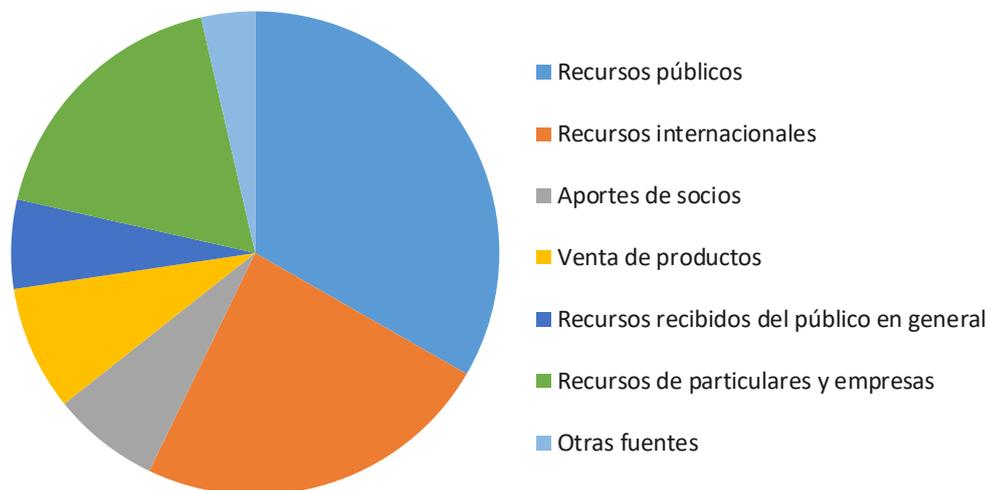
**Cuadro 3. Presupuestos anuales según rangos, datos para 35 organizaciones**

PRESUPUESTO ANUAL EN USD	CANTIDAD DE ORGANIZACIONES
0 a 100.000	9
100.000 a 250.000	2
250.000 a 500.000	7
500.000 a 1 millón	3
1 a 2 millones	6

¿Cuál es el origen de los fondos de las organizaciones? Los recursos públicos constituyen la principal fuente de financiamiento. Para la mitad de las organizaciones esta fuente representa entre el 80 y 100% de sus recursos financieros, los que se canalizan fundamentalmente a través de convenios con el gobierno nacional y gobiernos locales, para la implementación de políticas sociales. En segundo

lugar, figuran los fondos aportados por la cooperación internacional: pero sólo para seis organizaciones la cooperación internacional representa más del 80% del presupuesto total. En menor medida, las organizaciones reciben fondos de empresas y particulares, de las cuotas de sus afiliados, ventas de productos o de la población en general. (Figura 3)

**Figura 3. Origen de los recursos financieros en porcentajes**



Por otra parte, un grupo importante de organizaciones socias reciben subsidios estatales por la vía de las exoneraciones y renuncia fiscal. Entre las 37 organizaciones que brindaron información al respecto, 33 cuentan con la exoneración de los aportes patronales, 31 están habilitadas para facturar sin IVA y 11 gozan de la exoneración de impuestos departamentales, en su mayoría la contribución inmobiliaria.

### El entramado social - alianzas y redes

La gran mayoría de las organizaciones socias de ANONG pertenecen a otras redes o coaliciones de carácter nacional. Además, el 66% tiene vinculaciones con redes locales (territoriales o departamentales). También 18 organizaciones (el 40%) participan de articulaciones en ámbitos regionales latinoamericanos y del caribe o iberoamericanos, y 13 participan en redes globales.

Un grupo de diez organizaciones socias de ANONG son capítulos nacionales de organizaciones no gubernamentales internacionales, y trabajan en Uruguay con diversos grados de independencia financiera, estatutaria, de rendición de cuentas o hasta en sus objetivos, pero forman parte activa de la red o plataforma internacional (conformada por filiales o representaciones nacionales o sectoriales).

# La contribución de las socias de ANONG a las políticas públicas

El trabajo de las organizaciones socias de ANONG enfatiza de forma importante la perspectiva de derechos de las poblaciones en situación de vulnerabilidad, que viven en contextos críticos o que enfrentan condiciones de violación de sus derechos. Pero el conjunto de asociadas a ANONG trabaja para la mejora de la calidad de vida de amplios sectores de la población en Uruguay, y en algunos casos con vinculaciones e impacto internacional. En el trabajo de este grupo de organizaciones, es evidente que los temas relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) tienen una importante presencia, como lo demuestra la breve sistematización de las actividades y acciones de las organizaciones socias de ANONG que sigue a continuación.

La **perspectiva de derechos** se refleja en los objetivos de todas las organizaciones socias de ANONG. Además de los derechos de la infancia y adolescencia, este grupo de organizaciones trabaja por los derechos de las mujeres, de las personas con discapacidad, por el derecho a un espacio cívico abierto y un entorno habilitante, a un ambiente sano y sustentable, a una democracia plena, a la justicia social y a la participación pública y a la autonomía de la sociedad civil.

Destacamos en primer lugar que la mayoría de las socias relevadas (30 organizaciones) indica que la **infancia es una de sus áreas prioritarias de trabajo**, o que la infancia y la defensa de los derechos de las niñas y niños constituye, tanto uno de sus principales públicos meta como su misión organizacional. El análisis del trabajo con niñas, niños y adolescentes que realizan las organizaciones socias de ANONG se desarrolla en profundidad en la próxima sección de este informe.

Pero también, en los cerca de 300 programas y proyectos que las 31 OSC que brindaron información detallada en este rubro ejecutaron en 2022, se identifican acciones tales como la **formación para el empleo** de personas jóvenes, con el desarrollo de competencias que posibiliten su desenvolvimiento en el mercado laboral a futuro. En territorios y zonas altamente desfavorecidas, algunas organizaciones socias de ANONG trabajan para la efectiva inserción educativo laboral de personas de distintas edades (incluyendo personas adultas) que, por distintas razones, han quedado fuera de esas oportunidades o que tradicionalmente sufren exclusión, como las

personas con alguna discapacidad. En este marco, se despliegan acciones tales como apoyo a microemprendimientos de mujeres y su empoderamiento en este rol, o se trata de contribuir a la continuidad educativa y la formación para el acceso al mercado laboral de personas en situación de discapacidad, o se brinda capacitación en el desarrollo proyectos de ecoturismo, como fuente sustentable de empleabilidad. Muchas personas jóvenes se ven beneficiadas con estos programas, al tiempo que otras organizaciones brindan **posibilidades de inclusión social, participación en espacios de intercambio**, socialización y formación humana, profesional y cívica. Algunas organizaciones indican que priorizan el desarrollo de las personas de forma integral, con espacios propios de construcción de sus propios procesos de aprendizaje.

**La erradicación de la violencia basada en género** convoca a varias organizaciones socias de ANONG. Para cumplir con este objetivo, las OSC desarrollan campañas para promover una cultura libre de violencia, acciones de sensibilización y protección ante situaciones de violencia, incluyendo el fomento de intervenciones seguras de la población ante situaciones de acoso sexual en espacios públicos. Algunas organizaciones han consolidado metodologías que les permite brindar atención especializada en situaciones de violencia, garantizar el acceso a la justicia, y la atención psicosocial y legal adecuada. En la misma dirección, algunas organizaciones trabajan con mujeres en prostitución, explotación sexual, o trata para contribuir a fortalecer su rol y el desarrollo de una conciencia crítica de la situación de explotación.

**El derecho a una vivienda digna** y el acceso a soluciones habitacionales decentes y decorosas es una fuerte línea de trabajo de un núcleo de organizaciones. Este objetivo se trata de concretar mediante acciones como la relocalización o soluciones habitacionales de emergencia a familias en asentamientos, el apoyo a grupos de cooperativistas con herramientas de gestión y de transformación digital, o la provisión de infraestructura barrial (servicios) y comunitaria (que fomente la participación social), o la regularización legal de propiedad, entre otras acciones.

El detalle de los proyectos que llevan adelante las organizaciones de ANONG está disponible en el Anexo 3.

## La sociedad civil y las políticas de infancia

El Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU) tiene como misión garantizar el ejercicio efectivo de la ciudadanía de todos los niños, niñas y adolescentes del Uruguay, como corresponde a su calidad de sujeto pleno de derecho. Su visión es la de posicionarse como organismo rector de políticas destinadas a promover, proteger o restituir los derechos de niños, niñas y adolescentes, articulado en un Sistema Nacional de Infancia en el marco de la Doctrina de la Protección Integral.

Durante el año 2021, el INAU atendió un total de 135.178 niños, niñas y adolescentes, a través de una serie de propuestas de atención que incluyen centros de primera Infancia (como CAIF, Centros CAPI, Centros CCEI comunitarios de educación inicial, o Espacios SIEMPRE), Club de Niños, Centros juveniles, Centros para atención a niños, niñas, adolescentes y sus familias, Centros de promoción de autonomía y ciudadanía, entre otros.<sup>2</sup>

INAU desarrolla la mayor parte de sus actividades y propuestas de atención para sus poblaciones meta a través de convenios con distintas entidades, entendidas como “asociación de personas con personería jurídica, que ofrece distintas prestaciones para la atención de niños, niñas, adolescentes y personas adultas”. Las mismas pueden estar constituidas como asociación civil, cooperativa, fundación, empresa, Sociedad Anónima, entre otras. Al mes de agosto de 2021, el INAU mantenía convenios para distintos tipos de servicios de atención con un número total de entidades que ascendía a 519, más 5 intendencias<sup>3</sup>. La totalidad de los centros CAIF (471) son gestionados por convenios con entidades externas, al igual que otros programas de atención como Nuestros Niños, SIEMPRE, o las Casas Comunitarias.

Así, las organizaciones de la sociedad civil realizan un aporte trascendental a la ejecución de políticas públicas de infancia en Uruguay. En este marco, desde hace mucho tiempo, también las socias de ANONG ponen a disposición sus conocimientos acumulados y sus experiencias para la implementación de políticas públicas de infancia. A partir de las respuestas obtenidas, es evidente que para más del 60% de las socias de ANONG (30 organizaciones) la infancia es una de sus áreas prioritarias de trabajo, o que las niñas y niños son uno de sus principales públicos meta. La cantidad de organizaciones que desarrollan intervenciones a nivel nacional y las que solo trabajan en el nivel local departamental son prácticamente iguales.

A partir de la información brindada por las organizaciones, que se complementó con fuentes secundarias, se pudo obtener y sistematizar los datos de los proyectos y programas de 21 organizaciones socias de ANONG, que representan cerca de 100 servicios de atención de distinto tipo. De este grupo, 14 organizaciones tienen a su cargo 39 Centros Caif, 16 organizaciones gestionan 14 Centros Juveniles y 11 Clubes de Niños, y nueve organizaciones llevan adelante más de 30 iniciativas que desde diversos abordajes buscan acompañar, brindar herramientas y fortalecer a la infancia y la adolescencia, ya sea a través de estudios e investigaciones, capacitación o formación o acompañamiento durante las distintas etapas de la infancia y adolescencia (Cuadro 4). Aunque estas cifras son parciales para el universo de las organizaciones miembro de ANONG, y puedan representar un porcentaje menor de las intervenciones llevadas adelante por el INAU, las mismas representan desde larga data contribuciones metodológicas innovadoras y procesos sostenidos y de calidad.

<sup>2</sup> Datos extraídos de la Memoria Anual de INAU, marzo de 2022, disponible en: <https://www.inau.gub.uy/estudios-de-poblacion-y-proyectos/item/3380-ano-2022>

<sup>3</sup> Datos extraídos del Catálogo de Datos Abiertos, disponible en: Entidades - Conjunto de datos - Catálogo de Datos Abiertos ([catalogodatos.gub.uy](http://catalogodatos.gub.uy))

**Cuadro 4. Tipos de servicios o programas para niños, niñas y adolescentes a cargo de 21 organizaciones socias de ANONG**

TIPO DE INICIATIVA	CANTIDAD
Caif	39
Centros Juveniles	14
Club de niños	11
Otros programas dirigidos a las infancias	15
Otros programas dirigidos a adolescentes y jóvenes	16

Aunque se hicieron esfuerzos para obtener las cifras correspondientes, no fue posible cuantificar con exactitud el número de niños, niñas y adolescentes que son atendidos a través de estos programas por las organizaciones socias de ANONG, ni tampoco cuántos recursos humanos, técnicos y financieros se movilizan. Esto se debe esencialmente a que solamente un grupo muy pequeño de organizaciones socias accedió a brindar la información completa solicitada en esta área.

Los apartados que siguen a continuación (capítulo 5 y el capítulo 6) reúnen opiniones calificadas de organizaciones socias de ANONG en torno a distintos temas de políticas públicas de infancia y a los desafíos que las organizaciones enfrentan. Las distintas valoraciones fueron recopiladas mediante entrevistas en profundidad, y para su sistematización, hemos aplicado una variante de la regla de Chatham House, principalmente diseñada para reuniones. Así, hemos utilizado y analizado la información recibida, pero sin atribuir ni identificar, ni explícita ni implícitamente, quién dijo qué. En la lectura se verá que los conceptos e impresiones son solamente atribuidas mediante un número secuencial, según se realizaron las entrevistas.

### Avances y retrocesos en las políticas de infancia

Las organizaciones que trabajan en infancia y adolescencia consideran que los últimos años han marcado avances en las políticas públicas en este campo, pero también se mencionan la existencia de retrocesos que pueden poner en riesgo la capacidad para garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes.

Como **avances**, las organizaciones socias de ANONG mencionan la mayor visibilidad de los temas de infancia en las políticas públicas y la mayor capacidad de escucha por parte de las instituciones interlocutoras. De acuerdo a lo manifestado por una de las organizaciones socias *“la infancia tiene más visibilización, se ha logrado fortalecer el análisis y hay una robustez en términos de evidencia”* (Socia 7). Sin embargo, las opiniones coinciden en que este avance no ha incidido para modificar la institucionalidad. Por otra parte, aunque hay una mayor apertura de espacios para escuchar a niños, niñas y adolescentes, se trata de un avance aún incipiente, que no logra satisfacer en cuanto a sus niveles de incidencia: *“Se puede decir que es un avance con fragilidad, porque los niveles de incidencia no son los que nos gustaría tener, pero por lo menos hay espacios de escucha a niños, niñas y adolescentes”* (Socia 17).

La focalización de las políticas sociales de infancia para atender algunas de las problemáticas, la profesionalización para generar políticas de calidad, el crecimiento en la cobertura y la mejora edilicia en muchos programas, son también mencionados como avances. Sin embargo, el progreso en la construcción de políticas integrales de infancia se considera insuficiente: *“Hubo un avance, que ahora está medio trancado, de concebir a las políticas de infancia de manera integral”* (Socia 23).

La propuesta del actual gobierno de desinstitucionalización y promoción de la adopción es vista como promisoría, porque ha permitido poner en la agenda una población que estaba completamente invisibilizada. Pero al mismo tiempo se señala que el alcance podría llegar a ser muy limitado, si no se acompaña de otras medidas alternativas:

*“Y eso va a brindar una salida para para el 10% de los niños que están en la institución, entonces no es una salida” ...”Todos estamos de acuerdo que la adopción es un buen camino, si se hace de forma correcta, pero vas a ingresar a 600 en un quinquenio y hay 7000 u 8.000 para quienes se necesitan otras alternativas, otros dispositivos” (Socia 14),*

Como contrapartida, hay un consenso entre las organizaciones de que ha habido un **retroceso** en las políticas de infancia a nivel territorial, que está impactando en los derechos de niños, niñas y adolescentes y que ha aumentado la vulnerabilidad de las familias:

*“Todo lo que tiene que ver con los retrocesos en todos los dispositivos territoriales para abordar algunas situaciones familiares en términos amplios, de los retrocesos en las políticas de transferencia no contributivas, hay un gran retroceso que afecta e impacta notoriamente en los derechos de la niñez y la adolescencia fundamentalmente” (Socia1).*

Se entiende que este retroceso tiene que ver con cambios en las normativas, en la asignación de los recursos y las estrategias. El repliegue de las políticas públicas, especialmente a nivel territorial parece haber cortado procesos de cercanía, afectando fuertemente los vínculos a nivel comunitario y debilitando las redes sociales:

*“Todo lo que fueron las políticas de proximidad, los acuerdos a nivel territorial, descontando la pandemia de por medio. Pero antes, nosotros con la escuela teníamos un vínculo muy cercano, cotidiano, la maestra comunitaria daba clases acá, chicos que estaban un par de días acá y otros en la escuela” (Socia 23).*

La centralidad que se le ha otorgado al INAU en las políticas de infancia también se ve como un retroceso, ya que *“el tema infancia es más que INAU, también son otros organismos”* (Socia 7). Además el INAU, si bien ha mantenido los proyectos con las organizaciones, se ha enfocado en el rol de contralor y fiscalización dejando de lado el componente de conceptualizar las políticas de infancia, de discutir las, analizarlas, generando un vacío conceptual: *“En la ejecución pasa que INAU solo se enfoca en señalar, controlar y marcar errores, pero no promueve, ni trabaja todo el concepto de infancia”* (Socia 9).

Asimismo, vinculado a estos retrocesos, se señala el avance de los grupos antiderechos que tienen valores y miradas del niño y la niña y de lo que es la familia, desde una concepción incluso anterior a la Convención de los Derechos del Niño.

## La contribución de sociedad civil

La generación de **prácticas innovadoras**, que en algunos casos escalaron y fueron adoptadas como políticas públicas, se considera una de las contribuciones más importantes de la sociedad civil hacia las políticas de infancia. Las prácticas de la sociedad civil, por ser en menor escala, han servido a modo de laboratorios metodológicos para generar aprendizajes, modelos y estrategias de intervención en determinadas áreas. Tal como lo explica una de las organizaciones socias de ANONG:

*“Excepto Caif, cuya intervención está bastante sistematizada o protocolizada, el resto queda librado al ingenio, a la capacidad y al potencial que tenga el equipo que gestiona. O sea, me parece que en eso hicimos un laboratorio de prácticas, el ingenio del cambio y la modificación, el ver la mejor estrategia o el desarrollar la mejor práctica. En eso estamos permanentemente las instituciones y los propios equipos ensayando, por ese lado hay un aporte sustantivo a las metodologías de trabajo” (Socia 14).*

Las organizaciones, al estar inmersas en la propia cotidianeidad, tienen una visión mucho más cercana a los problemas y al abordaje posible, que ha permitido diseñar formas de atender las distintas realidades de manera más adecuada, y que en algunos casos fueron replicadas por el Estado. Uno de los ejemplos que se menciona es el Programa de Maestros Comunitarios (PMC), política educativa implantada a partir de la segunda mitad del año 2005, que tiene sus orígenes en 1991 cuando la organización El Abrojo iniciaba el proyecto Remolino, su primera experiencia de trabajo socioeducativo con niñas, niños y adolescentes en situación de calle en Montevideo.

Esta **cercanía y anclaje de las OSC en el territorio** constituyen un aporte sustantivo. La sociedad civil tiene el rol de contribuir a sostener el tejido social o la cohesión social apoyando a familias y comunidades, y muy especialmente esto se ha evidenciado en el contexto actual:

*“Al Estado retirarse del territorio, la violencia en los barrios y en las familias está presente. Cada vez se trabaja más con gurises que en sus familias la problemática está referida a la violencia. Cada vez llegan gurises más desprotegidos, con entornos de pertenencias que tienen una fuerte violencia intrafamiliar (sexual, física, biológica, en todas las dimensiones)” (Socia 9).*

También se señala como un diferencial la posibilidad de trabajar con la gente desde una perspectiva de **horizontalidad**, una propuesta que viene desde la experiencia y no desde el lugar de un mandato político, por lo tanto tiene otra receptividad: *“La sociedad civil tiene un capital imponente*

*desde donde viene el relato, o sea, no es un mandato lo que yo vengo a traer, es experiencia, es gente como vos” (Socia 20).*

Más allá de las prácticas propiamente dichas la sociedad civil también ha tenido la **capacidad de poner temas en la agenda**, como por ejemplo los temas de violencia intrafamiliar y el abuso, logrando concientizar sobre la importancia de las denuncias y la necesidad de abordar estos temas. Pero, se insiste, las organizaciones de la sociedad civil siempre han promovido un acercamiento a los temas desde una mirada integral e inclusiva, que también incorpora a las familias y a distintos actores del entorno, una condición para poder realmente generar cambios sustentables y transformadores.

## Principales desafíos que enfrentan las socias de ANONG

Al ser consultadas sobre cuáles son los principales desafíos que las organizaciones enfrentan para cumplir sus objetivos y darle continuidad a sus acciones, las socias de ANONG plantean una serie de temas interrelacionados, que afectan el ejercicio de su papel como actoras del desarrollo. Algunos de estos desafíos se refieren a cuestiones de tipo coyuntural, especialmente en lo que tiene que ver con el relacionamiento con el Estado y a la implementación de políticas públicas. Otros desafíos son de carácter estructural y de larga data, temas en los que las organizaciones han venido trabajando, pero que requieren una renovada atención.

### Transformaciones en las políticas sociales

Las organizaciones coinciden en que la actual administración de gobierno ha materializado un desmantelamiento o reformulación de algunas de las políticas sociales. Esto es especialmente visible en las políticas desplegadas por el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), que han dejado un vacío, generando mayores demandas a la sociedad civil en los territorios. Tal como lo plantea una de las personas entrevistadas *“Un gran desafío tiene que ver con el desmantelamiento del sistema de las políticas públicas lo que ha generado una hiper demanda hacia la sociedad civil, para dar” (Socia 1), otra que agrega que “Estamos como supliendo necesidades del territorio a falta de otros proyectos” (Socia 2).*

Se considera asimismo, que estos cambios en las políticas fueron decisiones netamente políticas, a pesar de que en algunos casos se atribuyó la responsabilidad a la pandemia del COVID19. Este nuevo contexto ha llevado a la pérdida de saberes acumulados y también consecuentemente se han resentido los espacios de participación, quedando activos solamente algunas mesas consultivas, donde la capacidad de incidencia de la sociedad civil es muy baja:

*“Los espacios de incidencia se evaporaron. Y quedan aquellos instituidos, como pueden ser algunas mesas consultivas de las cuales participa la ANONG, pero ¿qué ocurre en esas mesas?, y ¿qué es lo que logramos? Retrasar, detener y postergar, esos serían los verbos” (Socia 3).*

*“A su vez, los cambios de representantes gubernamentales, uniéndose personas con falta de capacitación en las temáticas centrales de los espacios interinstitucionales, generaron la pérdida del saber acumulado y por ende la debilidad en la ejecución de la política pública” (Socia 5).*

Si bien hay voces que reconocen que con la administración anterior el vínculo era complejo e inestable, y que no siempre se lograba llegar a acuerdos, se considera que se partía de una base común, o compartida sobre cuáles eran los temas que requerían del diálogo. Con el cambio de autoridades, y con las transformaciones en las líneas de trabajo, también

se resintieron los vínculos. Se han cortado los canales de comunicación e intercambio de ideas y se percibe una gran debilidad en las estrategias de diálogo con el nuevo gobierno por parte de la sociedad civil:

*“No veo desafíos en cuanto a los instrumentos para esa incidencia. Creo que estamos bastante fuertes en términos de comunicación, en términos de insumos, de generación de conocimiento, eso no es una debilidad, lo que sí lo es es la estrategia de diálogo, no estamos pudiendo llegar” (Socia 12)*

Por otra parte, los cambios en la matriz de protección, no sólo han implicado mayores demandas para la sociedad civil, sino que también podrían traer aparejados retrocesos en algunos de los derechos conquistados, como mencionan referentes de dos organizaciones:

*“Está claro el deterioro de la matriz de protección y también se ven claramente algunas señales de alerta que se puede leer en clave de retrocesos de algunas conquistas, que merecen la atención y en eso también, obviamente la sociedad civil se ve convocada” (Socia 4)*

*“Otro gran desafío tiene que ver con el retroceso de algunas cuestiones, por ejemplo, la perspectiva de género que parece que ahora en algunas cuestiones se está en un punto cero”. (Socia 1)*

En resumen, los cambios realizados por el gobierno en los programas sociales han otorgado mayor control a los actores políticos en la ejecución de las políticas sociales, coartando la posibilidad de participación de la sociedad civil, tanto en el diseño como en la implementación de las políticas, y obviamente también en su evaluación. Sin embargo, se señala que ese mayor control no se ha traducido en más y mejores monitoreos y evaluaciones, sino que por el contrario se visualiza un debilitamiento en esas áreas:

*“Las reformulaciones de los programas sociales se han realizado por completo en una clave restrictiva, en el sentido de darle mayor control al actor político -porque no es el burócrata- sobre la ejecución del programa social. Pero sin embargo es un control que es meramente político porque no está correspondido con controles administrativos y de evaluación de la política pública, ya que en paralelo ha ocurrido un debilitamiento de las capacidades estatales para el monitoreo y la evaluación de las políticas públicas” (Socia 6).*

Sin embargo, como contracara, hay quien visualiza que este contexto podría ser una oportunidad para las organizaciones sociales de proponer y participar: *“...las organizaciones sociales encuentran si se quiere como una ventana de oportunidad, para poder participar en la evaluación de ciertas políticas que se están llevando adelante, porque el Estado ha desmontado las capacidades que tenía para monitorear y evaluarlas” (Socia 1).*

## Incidencia en la política pública

Con respecto a la incidencia de las OSC en las políticas públicas las socias identifican diversos niveles de problemáticas que conllevan a una capacidad de incidencia muy debilitada.

En primer lugar, se plantea que los cambios en las políticas sociales y los lineamientos estatales en términos de participación han sido limitantes importantes a la incidencia. Las organizaciones manifiestan que no ha habido posibilidad de participar en el diseño de los programas ni se han generado instancias de diálogo con sociedad civil para el monitoreo o evaluación.

*“Sobre todo en la etapa de diseño, creo que están muy empaquetados los programas que se están llevando adelante y hay escasas instancias de diálogo, de promoción de la participación, o de habilitación de las críticas o de los aportes de las organizaciones sociales para la construcción de una mejor política pública o mejor programa social”. (Socia 1)*

Los cambios en las políticas implicaron el cierre de instancias de participación a las organizaciones sociales y también a los técnicos que tenían experiencia y conocimientos, especialmente en el MIDES, el INAU y en otros programas de OPP que desaparecieron. Por ello, se considera necesario repensar la incidencia y situarla más allá de los ámbitos estatales a través de los cuales se canalizaba hasta ahora, porque reacomodarse puede llevar varios años. Es necesario analizar el entramado de actores y ver cuál es la posición relacional de la en clave de incidencia: *“...analizar donde se ubica la sociedad civil organizada, en que mapa de interacción se está con otros actores” (Socia 10).*

En la búsqueda de nuevas formas de incidencia e interacción se visualizan oportunidades con otros organismos, como son los municipios, instituciones educativas, la Universidad de la República (Udelar), los sindicatos, entre otros. Por lo tanto, es necesario y también un desafío buscar y (re)construir permanentemente el papel que se quiere tener y la forma de relacionamiento *“con el cambio de los tiempos tenemos que estar todo el tiempo también revisitando y aggiornando y aclarando, qué es lo que estamos queriendo”*. (Socia 1)

En segundo lugar, se menciona como desafío la tensión que existe entre la gestión de políticas públicas y la incidencia. Resolver el doble papel que tienen muchas de las organizaciones como proveedoras del Estado para la implementación de políticas y ser actoras del desarrollo con capacidad de incidencia: *“Sostener instituciones que articulen incidencia y gestión de políticas públicas es una tensión. Un desafío mantener la incidencia aún siendo proveedores del Estado”*. (Socia 7)

Se plantea que si bien hay espacios de participación, la incidencia es muy poca. El sistema actual de contratación del Estado limita la capacidad de incidencia de las organizaciones ya que no habilita en forma paralela otras instancias para participar en las distintas etapas de esas políticas:

*“El actual sistema de convenios, tiene el desafío de trascender y habilitar otros ámbitos de acción de la organización que no están financiados. Se limita la capacidad de la organización de estar en otros ámbitos de acción en términos de incidir en las políticas sociales.”* (Socia 9)

En tercer lugar, el desprestigio y deslegitimación de la sociedad civil, fundamentalmente por parte del gobierno, surge también como una de las limitantes de la incidencia: *“Con el cambio de gobierno, se politiza partidariamente a las*

*organizaciones, esto afecta en la credibilidad de las mismas, lo que afecta el trabajo a largo plazo”*(Socia 10).

En este sentido se considera que hay que trabajar fuertemente desde ANONG en constituirse en una de las voces fuertes de la sociedad civil, posicionándose en los lugares de incidencia construyendo formas alternativas de relacionamiento en este nuevo contexto:

*“Construir las formas para poder decir y dialogar con un gobierno que tiene otra forma de comunicación y desde la sociedad civil organizada se venía conociendo una sola manera de dialogar y eso llevó a que fuera difícil frente a una nueva manera de dialogar.”* (Socia 11)

En cuarto lugar, se plantea una capacidad debilitada de la sociedad civil para generar una agenda propia. Como expresa una de las socias, *“en los 90 la función de la sociedad civil, con muchas menos herramientas que ahora, era poner temas en la mesa y mantenerlos, pero hoy en día la incidencia es más una manifestación de deseos que otra cosa”* (Socia 2). Un gran desafío es generar agendas conjuntas, ya que existe una diversidad de frentes que la sociedad civil debe atender, pero los recursos humanos y financieros son escasos, lo que hace que las organizaciones deban decidir en qué y cómo participar. Esto conspira contra la posibilidad de construir espacios de diálogo que sean verdaderamente de incidencia: *“Se ve poca capacidad para que las organizaciones reflexionen en clave política, sino que se dedican a ejecutar políticas públicas”* (Socia 15).

Se menciona y se espera que ANONG tenga un protagonismo en este sentido: *“Sería oportuno que Anong pudiera salir a laudar temas y generar consensos y acuerdos y posicionamientos como colectivo, pensando en el afuera, ese posicionamiento es muy importante y es como una debilidad actual”* (Socia 9).

#### PRINCIPALES LIMITANTES PARA LA INCIDENCIA SEGÚN LAS SOCIAS DE ANONG

1. Cambios en la políticas sociales y en los lineamientos estatales en relación a la participación de sociedad civil
2. Tensión por el doble papel de las organizaciones al ser proveedoras del Estado e incidir en las políticas públicas
3. Campaña de desprestigio y deslegitimación de la sociedad civil por parte de ciertos sectores del gobierno
4. Baja capacidad de generar agenda propia por parte de las organizaciones de sociedad civil

## Financiamiento y sostenibilidad

Existe consenso entre las organizaciones socias de ANONG que uno de sus grandes desafíos es el financiamiento y la sostenibilidad. Disponer de recursos financieros permite a las organizaciones ejecutar sus actividades y proyectos y sostenerlos en el tiempo, pero también sistematizar, evaluar, reflexionar, generar conocimiento, afinar instrumentos y metodologías, y con todo este caudal de aprendizajes, se posicionaría en mejores condiciones para incidir: *“...Si no se cuenta con herramientas y sistematizaciones y lecciones aprendidas, no se tiene con qué incidir. En ese caso, lo único que finalmente se puede lograr es hacer reclamos corporativos, pero no incidencia real”* (Socia 1).

En los hechos, las organizaciones socias de ANONG asumen un cúmulo importante de compromisos y tareas para los escasos recursos que pueden contar, lo que les impide dedicar el tiempo necesario a la reflexión, a la generación de información, y preparación de insumos para la incidencia. En las últimas dos décadas se ha incrementado la demanda de participación de la sociedad civil, pero esta demanda no ha venido acompañada de los recursos necesarios para que pueda sostenerse:

*“Hay una línea de una dependencia en la ejecución de los programas en detrimento de las acciones de cabildeo, incidencia y comunicación. Del 2005 a esta parte se multiplicaron exponencialmente los espacios de participación, pero no están presupuestados en ningún lado”* (Socia 12).

*“No tenemos recursos para incidir, para pensarnos para proyectarnos como colectivo porque estamos en la emergencia, con la urgencia de resolver lo cotidiano con los recursos que tenemos de los proyectos”* (Socia 13).

Però el problema no parece limitarse a la escasez de recursos financieros, sino también a los mecanismos y a las fuentes de financiamiento. Los llamados y convocatorias por parte de los organismos públicos generan una gran competencia entre las organizaciones, lo que conspira contra procesos conjuntos: *“La alta competencia de los recursos públicos debilita la articulación”* (Socia 7). Además, por lo general, los términos de referencia son de corta duración, lo que compromete una mirada más integradora y de mediano y largo plazo, e imposibilita la sistematización de aprendizajes. Este financiamiento a través de fondos públicos implica que las organizaciones queden atadas a las realidades de

los gobiernos, comprometiendo su propia autonomía a la hora de incidir, así como su sostenibilidad si no se logra diversificar las fuentes: *“En la medida que las OSC tengan su principal fuente de financiamiento en programas del Estado, su sostenibilidad a mediano y largo plazo es todo un problema.”* (Socia 10)

## Deslegitimación y reconstrucción de confianza

Otro de los retos que enfrentan las organizaciones actualmente es el cuestionamiento o la deslegitimación que desde diversos sectores políticos se hace de las organizaciones de la sociedad civil. Las socias de ANONG hablan de una campaña de desprestigio que desde el gobierno se está llevando adelante en forma permanente hacia las OSC, con un discurso deslegitimante desde el sistema político con énfasis distintos según los partidos políticos. A las organizaciones les preocupa un proceso de descalificación del aporte de las OSC, que ha instalado una sospecha, ya que se cuestiona no sólo el accionar, sino la legalidad y la ética. Hay un sentir compartido de que se coloca a la sociedad civil como un sector opositor, lo que lo fragiliza y lo limita en sus acciones, en su capacidad de generar conocimiento y en su capacidad de incidencia:

*“Se está visualizando a las organizaciones sociales como un actor no confiable o directamente opositor a las posiciones y medidas que el gobierno pretende llevar adelante y por lo tanto no, no nos habilitan espacios de diálogo espacios de pensamiento estratégico”* (Socia 6).

Se percibe una falta de reconocimiento hacia el trabajo y los saberes acumulados en las organizaciones de la sociedad civil, y no se admite al sector como actor público, transparente, honesto y propositivo:

*“Escaso interés desde los organismos estatales vinculados a las políticas sociales (MIDES, MEC, INAU...) en incentivar y fortalecer la participación y accionar de las organizaciones sociales, y en el reconocimiento de los aportes e intercambios de éstas en la formulación de políticas concretas”* (Socia 16).

Por lo tanto, el desafío para la sociedad civil es en gran

medida recuperar la legitimidad y reconstruir la confianza que se ganó con muchos años de trabajo sostenido y serio, evitando las generalizaciones o buscando diferenciarse de aquellas organizaciones que pueden haber generado situaciones problemáticas o poco éticas: *“Los malos ejemplos de algunas no implica que todas sean iguales, no implica que todas las organizaciones tengan algún problema”* (Socia 9).

La reconstrucción de la confianza a nivel de la ciudadanía surge como un factor clave para lograr ese objetivo. Para que la ciudadanía confíe y reconozca a las organizaciones como un actor relevante y como consecuencia lo legitime, deben conocer lo que la sociedad civil hace *“el desafío primero es que el público conozca a las organizaciones, porque tampoco es que nos conocen tanto, después la confianza trae la legitimidad”* (Socia 17).

Como elemento sustantivo para reconstruir esa confianza se menciona la transparencia y la rendición de cuentas. Esto implica la necesidad de que las organizaciones compartan su información por distintas vías, por ejemplo en sus sitios web, y rindan cuentas de sus acciones y resultados, ante los distintos actores y partes interesadas: ello ayudará a fortalecer su imagen, y a despejar eventuales sospechas.

## Construir con otros y llegar a todo el país

Para el fortalecimiento del sector, para mejorar la capacidad de incidencia y de diálogo, para reconstruir la confianza, y ganar legitimidad, se visualiza la necesidad de reducir la fragmentación construyendo saberes, debatiendo e intercambiando ideas con otros. Este paso debería trascender el núcleo de las organizaciones que comparten trayectorias o formas de trabajo similares, ya que como menciona una organización socia de ANONG *“...el corporativismo, que muchas veces se maneja entre las organizaciones de la sociedad civil también es un gran problema”*. (Socia 13)

*“Tiene que haber una construcción que admita mucho más debate e intercambio con otras expresiones organizativas, no solamente entre las grandes ONG que están nucleadas en ANONG, sino con otro tipo de organizaciones sociales, que pueda haber como más ida y vuelta para construir de manera más inclusiva todos los temas”* (Socia 18).

Sumar fuerzas para incidir así como trabajar en torno a temas transversales a diferentes situaciones (como la discapacidad) es el valor agregado de ser parte de la ANONG, pero esta integración se ve limitada en gran parte por la gran demanda que tienen las organizaciones diariamente y a la escasez de recursos adicionales disponibles para facilitar procesos integradores de este tipo.

Vinculado a esto está el desafío de trascender los límites metropolitanos y posicionarse más fuertemente como un actor de alcance nacional lo que también permitirá generar más impacto:

*“El desafío de ser una asociación de alcance nacional real, el despliegue en el interior del país es un desafío muy importante... Lo NO nacional es un elemento que no la ayuda a posicionarse como un actor nacional, eso también lo hace ver como debilitado frente a los gobiernos departamentales”*. (Socia 19)

## Narrativa propia

Uno de los grandes desafíos que plantearon las socias de ANONG, y que de alguna manera incide en todas las demás cuestiones, es la pérdida de la identidad del sector, de su rol político, así como la necesidad de construir una narrativa propia. Las organizaciones aseveran que *“en los últimos tiempos se ha diluido un poco la identidad social organizada”* (Socia 21), o que *“se ve la falta de una agenda común que vaya más allá de los reclamos corporativos”* (Socia 22), o que es necesario *“dimensionar el capital de transformación social que tenemos como organizaciones”* (Socia 20) o que hay que trabajar en la *“reconstrucción del rol político de la sociedad civil”* (Socia 23).

La causa principal de este debilitamiento ha sido un proceso de entrega de lo político a los partidos políticos, y no reconocer o no incluir a la sociedad civil como actor corresponsable de las políticas públicas. Si bien las organizaciones de la sociedad civil no hacen, ni deben hacer, política electoral, sí intervienen y son coconstructoras de la política pública. Cuando se delega totalmente ese rol en los partidos políticos sobreviene un debilitamiento: *“Porque todo está atravesado*

*por el partido que está en el gobierno, que interviene por espacios muy cortos de tiempo y no necesariamente otorga una mirada de largo plazo” (Socia 12).*

Hay una coincidencia de que uno de los desafíos es el de reconstruir una narrativa colectiva, la mirada que las organizaciones sociales tienen sobre su visión política, su rol en la democracia y en el desarrollo. La sociedad civil debe fortalecer su propio relato, que no tiene que ver con el relato que hacen los partidos políticos, puede coincidir en algunos aspectos, pero es el análisis político desde el sector, el que le da su identidad. También la sociedad civil debe construir una agenda propia, por la cual trabajar y movilizarse, con posturas de consenso sobre los temas importantes del país. Ello permitiría un posicionamiento más fuerte:

*“Debemos narrar nuestra función, no solo como organizaciones sociales sino como actores en la democracia, como actores del desarrollo. Para las organizaciones implica un desafío importante poder generar una narrativa distinta, alternativa que muestre cuál es el valor agregado del trabajo de las organizaciones, que es lo que hacemos diferente a lo que puede hacer un organismo público, y revalorizar el lugar de la vigilancia como actores que exigen y exigen el respeto de los derechos humanos por parte del Estado” (Socia 17).*

## Recomendaciones para el fortalecimiento del trabajo de ANONG

Las organizaciones socias de ANONG también entregaron una serie de recomendaciones que podrían coadyuvar al fortalecimiento de la asociación, tanto como agente articulador como en rol de agencia y representación de los intereses frente a instituciones públicas, privadas o de la cooperación internacional.

### Recursos financieros para fortalecer a la asociación

Las organizaciones socias de ANONG coinciden en que contar con recursos financieros es un factor determinante para el fortalecimiento de la plataforma y de su capacidad de incidencia. Cuando el único sustento es la cuota de las asociadas, todo lo que se puede hacer queda supeditado al esfuerzo voluntario del Consejo Directivo, y al apoyo puntual de alguna de las organizaciones. Pero en general, no se produce un fortalecimiento de la asociación, sino que se debilita de forma importante.

Se valora muy positivamente el proyecto *“Fortalecer Participar Incidir”* ya que ha permitido colocar muchos temas en la agenda, ha permitido visibilizar temáticas, generar contenido, capacitaciones, producir materiales y metodologías. Se destaca

especialmente, que contar con fondos externos posibilita generar conocimientos, lo que no es posible en un escenario donde la mayoría de los recursos provienen de fondos públicos: *“...con este proyecto Anong es como un pulmón que te da un poquito de aire para otros aspectos que no están financiados otros fondos” (Socia 22).*

Sin embargo, también se menciona que si bien ANONG se ha fortalecido y profesionalizado en los últimos años, la asociación constituye una estructura frágil, que debe tender a tener un equipo estable profesional, que no dependa del tiempo voluntario que puedan dar las organizaciones socias. Aunque la Comisión Directiva represente la conducción y marque la ruta política, se necesita un mínimo equipo que pueda operativizar.

### Consolidarse como una asociación nacional

Una de las grandes prioridades que las organizaciones socias visualizan es que ANONG se convierta realmente en una asociación de alcance nacional. La falta de presencia en la plataforma de organizaciones socias del interior conspira contra la posibilidad de posicionar a ANONG como un actor de carácter nacional, y también le debilita frente a los gobiernos departamentales.

A nivel de Montevideo y del área metropolitana, ANONG tiene capacidades para la articulación interinstitucional, para la generación de redes y la conformación de grupos de trabajo. Pero para tratar de convocar a organizaciones del interior sería necesario repensar las estrategias y las dinámicas, de forma de ajustarse adecuadamente a la forma de trabajo en cada contexto. Tal como menciona una de las asociadas:

*“.. a veces se llega al interior con una dinámica típica de Montevideo, y no se convoca a la gente, que no participa o no hay respuesta. Entonces, desde ANONG luego se dice que las organizaciones del interior no responden. En realidad no responden porque la dinámica con la que se aproxima al interior es una dinámica que no es la impronta que tiene ese departamento, y cada departamento tiene una impronta particular en conformación de sociedad civil organizada y eso también es un desafío” (Socia 22).*

Para salir de una mirada estrictamente Montevideana, sería oportuno salir a buscar posibilidades y oportunidades de trabajo conjunto con las organizaciones del interior y generar nuevos espacios de encuentro.

## Ampliar y ensanchar la base

Ampliar la cantidad de socias y también incorporar un universo más amplio de organizaciones de la sociedad civil se considera como una alternativa que aumentaría la legitimidad político- institucional de ANONG y que podría generar un mayor impacto de su trabajo. El hecho de que ANONG cuenta solamente con 50 socias se ve como un potencial inconveniente, ya que en alguna medida podría ir en contra de su legitimidad política y su capacidad de incidencia.

En opiniones recogidas, se entiende que, si el aumento de la cantidad de socias está relacionado con las eventuales limitaciones financieras que puedan tener algunas organizaciones para asumir el pago de la cuota, sería necesario pensar en otras alternativas, como exoneraciones por un período o categorías especiales de socias, porque la exclusión puede traer más riesgos que ventajas. Una de las organizaciones socias plantea que uno de los riesgos es que esas organizaciones puedan crear otras redes, y por ende se produzca fragmentación y se debiliten las fuerzas:

*“Un riesgo grande, que puede llegar a pasar como sucedió en otros países, es que se creen redes paralelas*

*a ANONG para las organizaciones más pequeñas (como sucedió en Chile). Esto es una lástima, porque son organizaciones que están pidiendo fortalecimiento, que están pidiendo un mayor espacio, que también necesitan ser fortalecidas, y esto es algo que ANONG les podría dar” (Socia 22).*

Con este mismo espíritu se plantea la necesidad de generar nuevos espacios de encuentro para fomentar la participación activa de todas las instituciones miembro y no perder más socias, con una política de mayor inclusividad hacia las organizaciones más pequeñas: *“La misma ANONG debe hacerse su propia autocrítica para bajar la brecha interna entre las OSC, muchas veces las pequeñas organizaciones se sienten excluidas” (Socia 24).*

También se considera necesario reflexionar sobre las razones por las cuales ANONG ha perdido organizaciones socias, por qué se ha pasado de cerca de 100 a 50 organizaciones. Es importante saber por qué las organizaciones no se sintieron identificadas o si no vieron cuál es el valor de la ANONG y por qué decidieron abandonar la asociación. En este sentido, se plantea que uno de los caminos sería trabajar para dar mayor visibilidad al valor agregado que implica ser socio de ANONG, por qué es importante seguir en ANONG, por qué vale la pena invertir recursos económicos y tiempo en ser parte de una plataforma nacional. Este planteo es válido especialmente pensando en organizaciones nuevas, que estén valorando su ingreso a ANONG, pero también para aquellas que ya son socias y no son activas. También es importante buscar llegar a más integrantes de la organización socia, más allá de la persona que participa activamente o es referente directo en la plataforma:

*“Lo que no se ve es lo que ANONG brinda a las organizaciones: lo ve la persona que participa directamente, pero no lo ve el resto de la organización. Yo lo veo porque participo eventualmente en alguna cosa o porque tengo cierto vínculo o comparto ciertos principios, por los que quiero ser parte de este colectivo” ...“Entendemos que ANONG es una herramienta muy válida, y muy potente porque congrega un grupo importante de organizaciones, con mucho peso a nivel político social, pero como que toda esa calidad y fuerza no luce, no tiene suficiente visibilidad (Socia 13).*

Complementariamente, se propone fortalecer algunas áreas de trabajo que no están debidamente priorizadas dentro de la asociación, como por ejemplo el medio ambiente. Esto puede ser también un camino para integrar otras organizaciones que hoy no están participando.

## Fortalecer el rol político

La necesidad de que ANONG asuma más fuertemente su rol político, como colectivo de organizaciones ante el propio Estado y la opinión pública, surge con fuerza. Se reclama que la asociación se convierta en un actor político, no partidario, con mayor capacidad de incidencia en la agenda pública y con posicionamientos conjuntos ante determinados temas.

En este punto se identifican algunos desafíos. En primer lugar, cómo lograr desde una organización de segundo grado que nuclea a un grupo heterogéneo de organizaciones constituirse en una voz colectiva y política, con capacidad de propuesta pero no subsumido o respaldando a las organizaciones potentes: *“Construir no una voz única, si no una voz colectiva, pero siempre con los matices propios de ser un colectivo heterogéneo, que es en definitiva una riqueza”* (Socia 20).

Generar ese relato político para una organización de segundo grado que nuclea organizaciones de distinto tipo no deja de ser un desafío, porque si bien hay intereses comunes también hay muchas diferencias. Pero se entiende que es un aspecto a priorizar, si se quiere incidir de forma efectiva: *“sobre todo el ejercicio de priorizar cuáles son los temas a aportar en la discusión política en los próximos año y medio, en eso se debería concentrar pronto porque nos va a llevar tiempo”* (Socia 13).

Para fortalecer ese rol político también es necesario generar alianzas con otros actores con los cuáles se logrará dar más fuerza a las acciones de incidencia y a las propuestas. Pero decidir cuáles deben ser esos actores es una pregunta que no ha tenido respuesta en los últimos años:

*“¿Cuáles son las alianzas estratégicas en términos políticos que tiene que construir la Anong con otros actores sociales? Si vos te constituís como un actor político yo creo que va de suyo que con el mundo sindical y con el mundo cooperativista tenés que establecer los mismos espacios de diálogo que construís a tu interna”* (Socia 6).

Por ejemplo, se menciona que generar un espacio de reunión de entidades de segundo grado de la sociedad civil, por ejemplo de ANONG con el PIT-CNT, con la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU) o la Federación de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM), tendría una mayor potencial, porque estarían trabajando el sindicalismo, el cooperativismo y las organizaciones sociales de forma conjunta, contestando y proponiendo. Pero esto sólo se puede construir con base en una estrategia política y en que ANONG se constituya en un actor político más allá de sus socias, y esta es una tensión que hay que resolver: *“la discusión es si se quiere ser un actor político o se quiere que las organizaciones sigan siendo los actores políticos y la ANONG solamente sea una etiqueta de reunión de esas organizaciones”* (Socia 6).

## Mayor articulación entre las organizaciones socias

Los grupos de trabajo<sup>4</sup> que fueron creados en la ANONG, espacios de intercambio con organizaciones pares sobre temáticas de interés común, se reconocen y se valoran ampliamente. Sin embargo, se señala el desafío de promover una mayor cultura del trabajo colaborativo. En el escenario actual las organizaciones compiten por los fondos, lo que lleva a no colaborar en el desarrollo de los proyectos ya que cada organización busca su camino para conseguir financiamiento. En este escenario, la ANONG debería hacer un esfuerzo para generar mayor colaboración y trabajo conjunto entre las organizaciones, muy especialmente promoviendo la inclusión de las organizaciones más pequeñas.

*“...porque está todo muy bien con los grupos de trabajo, pero después a la hora de postular y a la hora de conseguir los fondos, cada organización va por su propio camino, y es allí donde ANONG tiene un rol. La incorporación y participación de organizaciones pequeñas puede llevar a crear una sinergia muy virtuosa, en donde se integran a las organizaciones más grandes con las organizaciones más pequeñas del sector, y esta estrategia puede abrir un amplio campo de oportunidades”* (Socia 22).

<sup>4</sup> Los grupos en funcionamiento son: Educación y trabajo; Equidad de género; Infancia y adolescencia; Desarrollo de la sociedad civil; y Territorio, hábitat y ambiente.

Se entiende también que, muchas veces la baja respuesta a las múltiples convocatorias de la ANONG se debe a las propias debilidades de las organizaciones que no pueden cumplir con las múltiples demandas.

## Fortalecimiento de las organizaciones socias de ANONG

Además de trabajar para la construcción de un relato común, ANONG tiene también la responsabilidad de afianzarse como una plataforma de apoyo a sus socias y potenciales socias. Esta impronta puede manifestarse de distintas maneras y a través de diversas acciones tomando en cuenta que las organizaciones, por su propia heterogeneidad, tienen distintas necesidades y aspiraciones.

A continuación se detallan algunas de las posibles acciones mencionadas por las socias que ANONG podría considerar en sus próximos planes de trabajo:

- Generar las condiciones para que las organizaciones más pequeñas puedan participar e incidir en la construcción de las narrativas de la plataforma y que éstas no queden sólo a cargo de las organizaciones grandes con más capacidad de participar. Existen organizaciones que están atendiendo cotidianamente a demasiadas demandas en los territorios, sin capacidad de poder sostener la participación en otros espacios y por lo tanto quedan sin voz: *“...entonces las organizaciones quedan comprometidas con los discursos y comunicados que se publican. Pero en realidad no hubo participación de nuestra organización en esa narrativa, cuando a menudo podíamos tener mucho más para decir”* (Socia 1).
- En este sentido sería importante que ANONG pudiera continuar apoyando el desarrollo de capacidades en las organizaciones más pequeñas o de menor trayectoria, como por ejemplo lo hizo con el curso de capacitación en incidencia y con otros cursos brindados en 2022.
- Brindar asesoramiento sobre cómo constituir una asociación civil o fundación, cuáles son los trámites para sacar la personería jurídica, cómo gestionar la exoneración de impuestos, etc. En estas áreas, ANONG puede estar perdiéndose una oportunidad para posicionarse como referencia de la sociedad civil y colaborar con la promoción de la asociatividad.
- Establecer un pequeño fondo concursable para premiar proyectos e iniciativas de la sociedad civil en determinadas áreas. Este premio puede tener dos objetivos complementarios: en primer lugar el fortalecimiento del trabajo de las organizaciones, y en segundo lugar, la evaluación, sistematización y la mayor visibilidad de las buenas prácticas de la sociedad civil, valorando y generando aprendizajes que servirán como insumos para poder incidir: “si no tenemos cubierto este factor de generación de aprendizajes, los aspectos de incidencia quedan débiles, porque se termina ejerciendo incidencia de intereses corporativos”. (Socia 2)
- Diseñar y proponer espacios de intercambio y sinergia, donde las organizaciones socias puedan conocerse, informarse de sus iniciativas y actividades, y quizás delinear, y posteriormente desarrollar proyectos en común.
- Brindar asesoramiento a las organizaciones socias cuando hay llamados y convocatorias, tanto de organismos públicos como de la cooperación internacional, y necesitan apoyo para poder postular
- Incorporar transversalmente en todas las acciones de la ANONG la variable discapacidad (realizando sus eventos en espacios accesibles, contando con Intérpretes de Lengua de Seña, realizando comunicaciones en formato accesible) para garantizar el acceso y participación de todas las personas.



# Anexos

**Relevamiento y caracterización de las OSC socias de ANONG  
y su aporte a las políticas públicas**

---

**Datos e informaciones relevadas**

**1. Datos generales de identificación:**

- Nombre y sigla:
- Dirección:
- Ciudad:
- Departamento:
- Teléfono fijo :
- Teléfono celular
- Correo electrónico
- Página web:
- Redes sociales (Twitter, Instagram, Facebook, LinkedIn)
- Año de fundación
- Personería jurídica (si tiene y fecha)
- Tipo de organización (asociación civil, fundación, cooperativa, otro)
- Integrantes comisión directiva (nombres)

Grupo y subgrupo de Consejo de Salario:

Cuenta con exoneración de aportes patronales, IVA, impuestos municipales, y/o algun otro tributo nacional/departamental

**2. Temáticas y ámbitos de acción de la organización:**

- Objetivos
- Temáticas en las que trabaja la organización
- Población objetivo

Primera infancia	Adultos
Niñez	Adultos mayores
Adolescentes	Público en general
Jóvenes	No aplica

- Líneas de acción

Asesoría / Asistencia técnica / Consultoría	Difusión / Comunicación / Campañas	Incidencia / Cabildeo	Prestación de servicios / Asistencia directa
Capacitación / Formación	Financiamiento / Crédito	Investigación	

- Alcance territorial de la organización

### 3. Proyectos y programas en marcha:

- Nombre
- Fecha de inicio y fin
- Objetivo
- Beneficiarios directos
- Zona de intervención
- Presupuesto 2022
- Fuentes de financiamiento

### 4. Presupuesto y fuentes de financiamiento

- Presupuesto anual (con base en rangos)
- Fuentes de financiamiento
  - Recursos internacionales (ONG, fundaciones, gobiernos, agencias de cooperación multilateral, organismos internacionales). % del presupuesto de la organización
  - Recursos públicos (gubernamentales). % del presupuesto de la organización
    - Locales
    - Nacionales
  - Recursos propios % del presupuesto de la organización:
    - Aportes de los socios
    - Venta de productos o servicios
    - Recursos recibidos del público en general

Recursos aportados por particulares y empresas  
Otra fuente. Especificar.

#### **5. Convenios con el Estado**

- Convenios con el estado (vigentes)
- Plazo
- Objetivos
- Población destinataria

#### **6. Equipo de trabajo**

- Mujeres:
  - Remuneradas permanentes
  - Remuneradas no permanentes
  - Voluntarias
  - Pasantes
- Hombres
  - Remunerados permanentes
  - Remunerados no permanentes
  - Voluntarios
  - Pasantes

#### **7. Participación en políticas públicas y acciones de incidencia**

- ¿Participa en redes nacionales, regionales o internacionales?
- ¿Integra algún espacio de participación de la sociedad civil en políticas públicas?
- ¿Presentó o participó en la elaboración de un proyecto ley?
- ¿Lleva adelante campañas de incidencia pública o política?
- ¿Cuáles son los desafíos más importantes que hoy está enfrentando su organización en particular y las OSC en general en términos de incidencia?

#### **8. Sobre el fortalecimiento de la sociedad civil**

- ¿Cuáles son los desafíos más importantes que hoy está enfrentando la sociedad civil organizada?
- ¿Qué recomendaciones le haría a ANONG para mejorar y fortalecer su trabajo?.

#### **9. Solo para las organizaciones que trabajan con infancia**

- ¿Cuáles han sido los avances y retrocesos en relación a las políticas y acciones para las infancias en estos últimos años?
- ¿Cuáles han sido las contribuciones, buenas prácticas e impactos desde la sociedad civil?  
¿Cuáles son los desafíos?

## 10. Otros comentarios



## Organizaciones que integran ANONG:



Asociación Cultural y Técnica



Instituto del Hombre





**más sociedad  
más derechos**

**Asociación Nacional de Organizaciones No  
Gubernamentales Orientadas al Desarrollo**

[anong.org.uy](http://anong.org.uy)

[secretaria@anong.org.uy](mailto:secretaria@anong.org.uy)

(+598) 2924 08 12

Av. Libertador 1985/202.

Montevideo, Uruguay.

