

Diseño de un Fondo para el fortalecimiento de la sociedad civil en Uruguay



Informe de consultoría



más sociedad
más derechos



Financiado por
la Unión Europea

Esta investigación fue realizada 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.

Consultoría:
Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD)

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.

Junio, 2023



Índice

Resumen ejecutivo	5
Introducción	6
Metodología	6
Resultados	7
A) Principales hallazgos del mapeo de fondos e iniciativas de fortalecimiento de la sociedad civil	7
B) Principales hallazgos de las entrevistas	14
C) La percepción de las osc afiliadas a anong.....	17
Análisis y reflexiones en torno al diseño del fondo	21
Recomendaciones para el diseño de un fondo para el fortalecimiento de la sociedad civil: hacia un modelo uruguayo	26
Anexos	29
Mapeo de iniciativas de fortalecimiento de la sociedad civil. Casos destacables	30
Personas entrevistadas.....	33

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 Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD). Presenta un diseño de un fondo para el fortalecimiento de la sociedad civil en Uruguay.

Resumen Ejecutivo

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)¹ para generar una propuesta de diseño institucional de un “Fondo para el fortalecimiento Sociedad Civil” basada en el análisis de modelos existentes y considerando las perspectivas de actores aliados clave.

Luego de la introducción y la descripción de la metodología empleada, la propuesta contenida en este documento se basa, en primer lugar, en el **mapeo y análisis de las principales iniciativas** gubernamentales, no gubernamentales y empresarias tendientes al “fortalecimiento de la sociedad civil” en América Latina y el Caribe.

- A nivel gubernamental, se destacan aquí la diversidad de enfoques metodológicos que van desde el apoyo financiero, la oferta de formación y capacitación a organizaciones de la sociedad civil (OSC) en desarrollo organizacional, el impulso a la formalización jurídica y la articulación para la implementación de políticas públicas.
- A nivel no-gubernamental se destacan los Fondos que surgen por el impulso local (generalmente ligados a movimientos sociales que percibieron la necesidad de generar mecanismos propios de financiamiento) y el apoyo económico, al menos inicial, de un agente externo. Estos Fondos no apuntan al fortalecimiento de la sociedad civil *per se*, sino que tienen un eje temático específico, al que se le adosan componentes de fortalecimiento institucional (ej. género y mujeres, racismo, medio ambiente, HIV-SIDA). Brasil se destaca por ser el país con mayor cantidad de fondos de este tipo. Se mencionan especialmente como un gran avance los Fondos de Mujeres latinoamericanos. Finalmente, se mencionan otras iniciativas en el campo de la visibilidad, la investigación y la formación (educación superior) en comunicación, administración y gestión.

Estas experiencias revelan que no hay modelos únicos de fortalecimiento de OSC y que es importante tener en cuenta las diversidades (geográficas, temáticas, históricas) y la heterogeneidad de roles de las organizaciones (incidencia, prestación de servicios, investigación)

- Las iniciativas empresarias, dada su escasez, también son mencionadas. Las mismas adoptan una variedad de formas donde sobresale la filantropía empresarial, los programas de RSE y la asistencia técnica o capacitación directa.

En segundo lugar, se recogen **las opiniones de veinte personas destacadas en sus diversos ámbitos** (político, empresarial, profesional, cooperación internacional) acerca del estado de la sociedad civil en Uruguay, el desempeño de las OSC, las áreas que habría que fortalecer, así como la factibilidad del Fondo y su financiamiento. Vale destacar la fuerte coincidencia dada por todas las personas entrevistadas al fortalecimiento de la sociedad civil.

En tercer lugar, se recogieron por medio de una encuesta **las opiniones de veintiocho organizaciones asociadas a ANONG** sobre las prioridades, objetivos, financiamiento, forma institucional y gobernanza que podría adoptar el Fondo.

En otra sección, se presentan el análisis del relevamiento anterior, así como **algunas reflexiones en cuanto a las nociones de fortalecimiento sociedad civil** así como de las características que podría adoptar el Fondo.

Por último, se presentan algunas **recomendaciones para avanzar en el diseño y construcción del Fondo** que incluyen: i) Definición de la misión; ii) Constitución de una asociación civil; iii) Avanzar en la construcción de la programación; iv) el diseño de la gobernanza y v) los primeros pasos para su financiamiento.

¹ El equipo de trabajo de ICD estuvo formado por Andrés Thompson, Anabel Cruz y Sabrina Piffaretti, y contó con el apoyo de Analía Bettoni.

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)² para generar una propuesta de diseño institucional de un “Fondo para el fortalecimiento Sociedad Civil” basada en el análisis de modelos existentes y considerando las perspectivas de actores aliados clave.

Según los términos de referencia (TdR) “la misma deberá tener como ejes centrales una propuesta de viabilidad y sostenibilidad del instrumento así como un procedimiento para su creación y gestión”.

En este informe se presentan los resultados obtenidos.

Metodología

Según los TdR, los objetivos específicos de la propuesta a realizar eran:

- Recoger y sistematizar experiencias ya existentes, tanto a nivel nacional y regional como internacional, de fondos de fortalecimiento de la sociedad civil
- Recoger aportes de los organismos públicos, empresas privadas, agencias de cooperación y organismos internacionales que puedan ser potenciales aliados en esta iniciativa.

Para responder a los mismos, se implementaron las siguientes acciones:

1. Un relevamiento exhaustivo a través de diversas fuentes de información secundaria (informes de investigación, artículos, sitios web, etc.), de experiencias o iniciativas de fondos para el fortalecimiento de la sociedad civil en sus múltiples manifestaciones, a nivel nacional, regional e internacional.
2. A partir del análisis y sistematización de dichas experiencias, se examinaron y evaluaron los diversos modelos existentes (ver lista en Anexo I), tomando en cuenta algunos aspectos, tales como:

- Concepciones existentes sobre el significado del enfoque de “fortalecimiento de la sociedad civil”;
- Origen e impulso principal de la iniciativa;
- Objetivos de la iniciativa;
- Modalidades y campos de actuación;
- Fuente de recursos y financiamiento;
- Gobernanza y gestión
- Impacto y alcance
- Procesos de aprobación y adjudicación de fondos
- Comunicación

3. Un conjunto de veinte (20) entrevistas en profundidad y consultas a potenciales aliados de un fondo como el que se propone, para recoger aportes e ideas y valorar su viabilidad. Se contactaron organismos públicos (nacionales y locales), empresas privadas y asociaciones empresariales, fundaciones y agencias de cooperación y organismos internacionales y multilaterales. (ver listado de las personas entrevistadas en Anexo II)

² El equipo de trabajo de ICD estuvo formado por Andrés Thompson, Anabel Cruz y Sabrina Piffaretti, y contó con el apoyo de Analía Bettoni.

4. Una encuesta con veintiocho (28) organizaciones socias de ANONG sobre los principales intereses en materia de fortalecimiento y para desarrollar la propuesta de diseño institucional del Fondo ajustada a las necesidades de las organizaciones.

Con base en este conjunto de informaciones y análisis se ha redactado el presente informe.

Resultados

Se presentan a continuación los resultados obtenidos según las actividades que han sido descritas anteriormente en la sección de “metodología”.

A) Principales hallazgos del mapeo de fondos e iniciativas de fortalecimiento de la sociedad civil

El relevamiento contribuyó a una mejor comprensión de la diversidad de iniciativas existentes en América Latina y a identificar potenciales aprendizajes que puedan ser de utilidad para el caso uruguayo.

Estas iniciativas adquieren una variedad de formatos y objetivos, y son impulsadas por una diversidad de actores, entre los cuales se destacan las propias organizaciones de la sociedad civil (OSC), los gobiernos en sus diferentes niveles, los organismos de cooperación internacional, el sistema de las Naciones Unidas, fundaciones privadas internacionales y, en mucho menor medida, iniciativas empresariales.

A los fines de su mejor comprensión, hemos clasificado a las mismas en tres grandes grupos: a) Iniciativas Gubernamentales; b) Iniciativas no Gubernamentales; c) Iniciativas empresariales.

A continuación presentaremos los resultados generales de dicho mapeo y en el Anexo I presentamos un listado y una breve descripción de las principales iniciativas.

Iniciativas gubernamentales

La idea del “fortalecimiento de la sociedad civil” ha permeado a muchos gobiernos de la región ya que ha sido posible identificar a una amplia gama de iniciativas bajo la forma de fondos y programas. En ellas existe una tendencia predominante a fortalecer a las OSC para que puedan participar en la gestión de las políticas públicas. Debido a ello, estas se ubican principalmente en los ministerios y secretarías, apuntando a sectores específicos de la sociedad civil.

En tal sentido, Chile es el único país que ha constituido un Fondo de alcance nacional que ya tiene una extensa trayectoria. Se trata del Fondo de Fortalecimiento de Organizaciones de Interés Público que nace a partir de la Ley N°20.500 (2011) sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Su objetivo es financiar iniciativas de carácter local, regional y nacional cuya finalidad sea la promoción del interés general en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente o cualquiera otra de bien común. Dicho Fondo es quizás la principal fuente de financiamiento regular de las OSC en Chile.³

Además, existen una buena cantidad de fondos más pequeños en distintos ministerios, secretarías, gobiernos regionales y locales -más de cien- que apuntan al fortalecimiento de la sociedad civil en una amplia gama temática que va desde la cultura hasta la pequeña y mediana industria. Dentro de estos, se destacan los del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, que operan dentro de su Departamento de Sociedad

Civil. Todos estos fondos, la mayoría concursables, pueden encontrarse en un solo lugar, facilitando así la búsqueda específica.⁴ Cabe mencionar que para calificar a dichos fondos las organizaciones deben ser declaradas de “interés público”, prerrogativa que queda en manos del Estado.

Chile: Ley de Donaciones Sociales

También dentro de la órbita del Ministerio de Desarrollo Social y Familia merece un destaque la gestión de la Ley N° 19.885 que “norma el buen uso de las donaciones de personas jurídicas que dan origen a beneficios tributarios y los extiende a otros fines sociales y públicos” (Ley de Donaciones Sociales).

Esta Ley otorga beneficios tributarios a las empresas o personas naturales que donan dinero para financiar proyectos dirigidos a personas en situación de pobreza y/o de discapacidad, así como de prevención y rehabilitación de alcohol y/o drogas.

La Ley regula las donaciones que reciben las iniciativas del Banco de Proyectos, presentadas por instituciones pertenecientes al Registro de Donatarios. Además, regula la operación del Fondo Mixto de Apoyo Social que asigna recursos vía concurso público a proyectos ejecutados o por ejecutar. A través de esta ley, el sector empresario donó en 2022 algo más de 28 millones de dólares estadounidenses beneficiando a 2.070 proyectos.

Argentina es otro país que cuenta con una variedad de iniciativas a distintos niveles de gobierno (nacional, provincial y ciudad). A diferencia de Chile, no existe un Fondo nacional. Algunas iniciativas destacables son las que se ubican en la Jefatura de Gabinete de Ministros, La Inspección General de Justicia, el gobierno de la provincia de Santa Fe, el gobierno de la provincia de Buenos Aires, el Ministerio de Desarrollo y

Hábitat de la ciudad de Buenos Aires, el Municipio de Morón así como en las provincias de San Juan, Salta y la Rioja.

México también cuenta con varias iniciativas gubernamentales en articulación con ONGS para el fortalecimiento de la sociedad civil. A diferencia de otros países, varios de estos han sido creados a partir de impulsos de la cooperación internacional, en este caso de Alemania. El proyecto, creado en 2016, designado como IFOSC (Iniciativa para el fortalecimiento de la sociedad civil) se fundamentó en el desarrollo de actividades enfocadas al fortalecimiento institucional de las OSC a través de 3 líneas de acción: 1) Cooperación Técnica para el Fortalecimiento Institucional de las OSC. 2) Financiamiento de proyectos concretos de OSC mexicanas enfocados en las metas del ODS 16. 3) Promoción de la participación activa de las OSC mexicanas en el desarrollo de la estrategia nacional de cumplimiento del ODS 16. Existen también iniciativas a nivel de varios estados.

En resumen, algunos **aspectos a destacar** sobre las iniciativas gubernamentales de fortalecimiento de la sociedad civil en la región:

- Existe una diversidad en cuanto al enfoque metodológico, aunque con una mirada común: son iniciativas DESDE el Estado hacia las OSC, y no CON las OSC.
- En muchos casos se incluye apoyo financiero no reembolsable a proyectos sociales de las OSC (en general, pequeños) con algún componente de desarrollo organizacional.
- Predomina el apoyo específico al desarrollo organizacional (cursos y talleres de planeamiento, administración, comunicación, gestión y elaboración de proyectos, elaboración de manuales, evaluación, etc.)
- Se brinda apoyo a la regularización jurídica frente a los organismos pertinentes (principalmente asistencia técnica para obtención de personería jurídica)⁵

⁴ <https://fondos.gob.cl/>

⁵ Tal es el caso, por ejemplo, del efímero (seis meses de duración) programa de la provincia de Santa Fe, Argentina, “...Promover que las organizaciones dispongan de su reconocimiento legal para poder así institucionalizar las relaciones entre ellas y con los gobiernos: local, provincial y nacional y con el mundo privado” Ver: https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/77512/375086/file/Fortalecimiento_Institucional.pdf y el de La Dirección Nacional de Fortalecimiento de la Sociedad Civil dependiente de la subsecretaría de relaciones con la sociedad civil de Jefatura de Gabinete de Ministros junto con la Inspección General de Justicia (IGJ) también de Argentina.

- La articulación con organismos estatales para la participación en políticas públicas toma la forma de participación pasiva en consejos, organismos asesores, etc.⁶
- Capacitación en temas específicos de la actividad (ej. Tercera edad, medio ambiente)⁷
- La gestión de programas, proyectos y fondos están centralizados en algún ente estatal con poca o nula representación de las OSC (excepción de Chile)
- Fondos limitados en su mayoría a OSC con personería jurídica, dejando fuera a las organizaciones informales (que constituyen un sector muy grande de las sociedades civiles)
- La forma más común de otorgamiento de subsidios a las OSC es a través de fondos concursables. Los mecanismos burocráticos (formularios, certificados, registros específicos) no son facilitadores y los fondos otorgados muy pequeños.
- Con muy raras excepciones (ej. Municipio de Morón en Argentina, Ley de donaciones sociales en Chile, Régimen de donaciones especiales en Uruguay), los recursos para el financiamiento de las OSC provienen del presupuesto del estado, a través de sus organismos (ministerios, secretarías, etc.) y, en menor medida, de exenciones tributarias. **No existe un aliento a la cooperación pública-privada.**

Finalmente, dentro del espectro gubernamental, pueden encontrarse **iniciativas de gobiernos extranjeros** que operan en los distintos países creando fondos concursables (generalmente con pequeños montos y complejos formularios) a través de sus embajadas, como es el caso del Reino Unido, Países Bajos, Estados Unidos, Nueva Zelanda o Japón. En algunos casos, como Argentina, varios de esos fondos son gestionados por organizaciones de segundo grado de la sociedad civil, tales como la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI).

La otra modalidad de acción para algunos gobiernos extranjeros es a través de sus agencias de cooperación internacional como la USAID (Estados Unidos), GIZ (Alemania) o Unión Europea (UE). En esos casos hay un componente importante de asistencia técnica para cuestiones de fortalecimiento institucional.

En esta misma línea, también pueden encontrarse iniciativas regionales inter-gubernamentales tales como el Fondo Regional de apoyo a organizaciones y movimientos de mujeres y feministas. Esta iniciativa surgió en el marco de la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe de la CEPAL, con la finalidad de apoyar el fortalecimiento de dichas organizaciones y redes y su rol para promover la igualdad de género y la garantía de los derechos humanos de las mujeres en la región. Implementado por ONU Mujeres, en su primer llamado de 2022 otorgó un total de USD 175.600 a dieciocho organizaciones. Llama la atención lo limitada de recursos que es tal iniciativa considerando la dimensión y trayectoria de sus auspiciadores.

Iniciativas no-gubernamentales

Fondos

A diferencia de las iniciativas impulsadas por gobiernos, los fondos que surgen desde la sociedad civil tienen dos características esenciales:

- surgen por el impulso local y el financiamiento, al menos inicial, de un agente externo que puede ser una fundación privada, una coalición de organizaciones o bien de un fondo global. Así encontramos una fuerte participación de fundaciones norteamericanas o europeas (ej. Ford, Kellogg, Seattle, Avina, Open Society, Oak, Gates) y fondos globales (ej. de la mujer, de fundaciones comunitarias, de medio ambiente, de HIV-SIDA).

⁶ Tal ha sido el caso, por ejemplo, de INAU y del MIDES.

⁷ Ej. BPS con tercera edad en Uruguay.

- no apuntan al fortalecimiento de la sociedad civil *per se*, sino que tienen un eje temático específico, al que se le adosan componentes de fortalecimiento institucional (ej. género y mujeres, racismo, medio ambiente, HIV-SIDA)

Estos fondos, por lo general, están ligados a movimientos sociales que percibieron la necesidad de generar mecanismos propios de financiamiento. Suelen recibir apoyos internacionales, hacen llamadas anuales a concursos de proyectos y sus donaciones no son de gran porte pero tienen una capilaridad en las organizaciones de base. Son innovadores en la medida que desarrollan formas de relación con sus donatarios que van más allá del dinero, tales como participar en las evaluaciones, favorecer el trabajo en redes y desarrollar interesantes sistemas de aprendizaje mutuo.

BRASIL

Los casos más destacables en la región se encuentran en Brasil, como ser el Fondo Brasil de Derechos Humanos, el Fondo Elas+, el Fondo Baobá (racismo) o el Fondo Casa. Estos fondos tienen la particularidad de haber recibido un fuerte impulso político y financiero para su creación⁸, se han constituido en la red Comuá junto a otras organizaciones semejantes (fundaciones comunitarias) y abogan por desarrollar la práctica del “grant-making” (donaciones a terceros).

Su misión es “Fortalecer las organizaciones de la sociedad civil brasileña que trabajan con derechos humanos, raciales, de género, socio-ambientales y de desarrollo comunitario a través de acciones destinadas a expandir la filantropía para la justicia social”.

La mayoría de estas entidades operan a través de fondos anuales concursables —a veces flexibles—. Cada organización, realiza tareas de fortalecimiento institucional con sus donatarios pero también lo hace la red con sus miembros en las áreas de monitoreo y evaluación, seguridad y protección, comunicación y construcción de narrativas, y donaciones, tecnologías sociales y movilización de recursos.

Dentro del campo de los Fondos existentes en la región latinoamericana, cabe destacar a los fondos de mujeres, ya que han sido relevantes para el desarrollo de los movimientos por los derechos de las mujeres y los feminismos en la región. En el presente, son los principales donantes externos del movimiento (además de las propias contribuciones de las activistas) y por la forma en que lo hacen:

- **Son fondos flexibles basados en la confianza.** Son abiertos a cambios presupuestarios y toman en cuenta la creatividad, experiencia y riesgos de grupos organizados y defensoras. Cubren necesidades inmediatas dadas en contextos altamente volátiles y frágiles.

“Tratamos de descolonizar la lógica de los recursos. Poner agenda es importante y mantener la autonomía de los recursos. La flexibilidad no solo en acceso o rendición sino en la lógica, los temas y tener más libertad para entregarlos” (Entrevista Coord. Programa de Apoyos de Respuesta Rápida. Fondo de Acción Urgente)

- **La confianza política es fundamental.** Saber que los recursos se dan a grupos con líneas de trabajo claras para la defensoría de derechos humanos, colectivas y redes autónomas que hacen un activismo directo de sensibilización y acompañamiento. Los fondos confían y creen en el trabajo político de las distintas expresiones del movimiento feminista.

“Los fondos de mujeres vinieron a cubrir un espacio que no se tenía. Una necesidad que existía de apoyar al movimiento de mujeres que están en los márgenes: mujeres negras, migrantes, aquellas voces que no tienen tanto espacio ni capacidad de incidencia y no pueden promover sus agendas”. (Entrevista. Directora de Fondo Calalá)

- **Apoyo en gastos operativos.** Los fondos dan la oportunidad a los distintos espacios de existir, de garantizar sus gastos de funcionamiento, de contar con los recursos básicos para que la incidencia política y humanitaria que realizan se sostenga. Aportan a que las integrantes del movimiento que se organizan bajo otras lógicas tengan reconocimiento de su trabajo.

⁸ En el caso de Fondo Baobá en Brasil, por ejemplo, impulsado por la Fundación W.K. Kellogg recibió una donación para constituir su *endowment* de USD 50 millones.

- **Brindan las primeras oportunidades.** Para muchas feministas, los fondos han sido su entrada al mundo filantrópico, de acceder a recursos, ejecutarlos y rendir cuentas sobre ello. Un camino lleno de experiencias, de aprendizajes, de mejorar las capacidades de elaborar informes, soportes, controles, búsqueda de financiamiento y alianzas.
- **Fortalecen directamente las capacidades del movimiento feminista.** La capacidad de sostenerse en el tiempo, de existir, de generar capacidad movimentista, de incidir en distintos sectores sociales, de reconocer la labor de estas actoras y de respetar las estrategias que se desean desarrollar.⁹

FONDOS DE MUJERES LATINOAMERICANOS

A lo largo de 30 años, se han creado ocho Fondos de mujeres en América Latina para apoyar la lucha por la justicia de género. La mayoría de ellos comenzaron su trabajo proporcionando financiación crítica a organizaciones de base dirigidas por mujeres.

Fondo Feminista Apthapi-Jopueti se encuentra en La Paz, Bolivia. Su objetivo es promover y fortalecer el desempeño de las mujeres y sus organizaciones mediante la distribución de recursos a iniciativas para denunciar y transformar situaciones de opresión, exclusión y discriminación. <https://fondodemujeresbolivia.org.bo/web/>

Fondo de Inversión Social ELAS+ se encuentra en Río de Janeiro, Brasil. Han estado invirtiendo exclusivamente en el liderazgo y los derechos de las mujeres, creando impacto y cambio social desde 2000. Han llegado a más de 300 grupos de mujeres y niñas apoyados y han donado más de 6 millones de dólares estadounidenses. Además de proporcionar apoyo financiero a los grupos, la organización ofrece unidades de capacitación y seminarios a los miembros del grupo y supervisa sus actividades con el fin de maximizar los resultados. <http://www.fundosocialelas.org/>

Fondo Alquimia es una fundación feminista que trabaja por los derechos humanos de las mujeres y las niñas. Su estrategia es fortalecer los movimientos de mujeres en Chile mediante la entrega de fondos, promover alianzas políticas y, apoyar el trabajo de las organizaciones de base que están comprometidas con esta causa. <https://www.fondoalquimia.org/>

Fondo Centroamericano de Mujeres, fundado en 2003 y registrado como fundación nicaragüense en 2006 (ahora en Costa Rica), moviliza recursos para organizaciones de mujeres, en particular organizaciones de mujeres jóvenes, que trabajan para defender y promover los derechos humanos de las mujeres en Centroamérica. <https://fondocentroamericano.org/>

Fondo de Mujeres del Sur se estableció en 2007 en Córdoba, Argentina, y actualmente trabaja en 3 países: Argentina, Paraguay y Uruguay. Desde su fundación en 2007, FMS ha movilizado más de 2,1 millones de dólares a la región, entregando más de 390 subvenciones a 80 organizaciones de mujeres. <https://www.mujeresdelsur.org/>

Fondo Lunaria trabaja a nivel nacional. En los últimos tres años, Fondo Lunaria se ha centrado en trabajar con mujeres jóvenes como estrategia para transformar las realidades culturales contra las mujeres en Colombia. <https://fondolunaria.org/>

Semillas, fundado en la Ciudad de México en 1990, fue el primer fondo de mujeres establecido en el Sur global y sigue siendo el único fondo de su tipo en México. Durante los últimos 25 años, Semillas ha apoyado directamente a más de 600.000 mujeres a través de más de 745 proyectos dirigidos por mujeres llevados a cabo en todos los estados de México.

Fondo de Acción Urgente-América Latina y el Caribe se estableció en agosto de 2009. Trabajando desde Bogotá, Colombia, su ámbito de trabajo incluye a todos los países de América Latina y el Caribe de habla hispana. <https://fondoaccionurgente.org.co/en/>

⁹ La sección sobre los Fondos de Mujeres ha sido extraída parcialmente de "Construyendo el campo de la filantropía y la justicia de género en América Latina y el Caribe. El estado del arte sobre los movimientos por los derechos de las mujeres, el dinero y el poder, la política y las instituciones", A. Thompson y F. Roitstein, ELLAS, 2022.

Programas de educación superior

Acompañando el auge del crecimiento de las OSC de fines de siglo XX y en gran medida emulando el modelo norteamericano, se construyeron a nivel universitario programas (diplomas y maestrías) de fortalecimiento de organizaciones sociales, con foco principal en temas de gestión y administración (desarrollo organizacional y fortalecimiento institucional). No todos estos programas continúan vigentes. Los citamos aquí a manera de ejemplo acerca del involucramiento de instituciones universitarias en el fortalecimiento de la sociedad civil.

Así, pueden mencionarse los programas de Universidad de San Andrés y CEDES en Argentina, Fundación Getulio Vargas en Brasil, Universidad Adolfo Ibáñez –CEFIS en Chile y Universidad del Pacífico en Perú. Existen también algunas universidades que aun no teniendo un programa completo de fortalecimiento de organizaciones sociales ofrecen cursos de capacitación a ONGs en algunas temáticas específicas, tales como recaudación de fondos (Universidad de San Martín en Argentina) o comunicación (Universidad Austral de Argentina).

En otros casos, como el de Centro de Investigación sobre la Sociedad Civil (CIESC) en México, han desarrollado programas completos de asistencia técnica para el fortalecimiento de las OSC. En este caso, el “fortalecimiento” es concebido como “un proceso que permite a la organización mejorar en su orientación, acción, estructura y gestión. Puede ser realizado por la propia organización o con un agente fortalecedor”. El CIESC es, en este caso, el fortalecedor.

Vale destacar, en el caso uruguayo, a la Universidad CLAEH con su línea de intervención estratégica de fortalecimiento de la sociedad civil. Esta línea “destaca el impulso orientado a fortalecer el rol, la presencia e incidencia de la sociedad civil en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, en particular aquellas que promueven la defensa de los derechos de grupos vulnerables y su inclusión económica y social. Bajo esta línea se encuentra la colaboración en la elaboración de propuestas y el aumento de las capacidades de relación de las organizaciones sociales con el Estado.”

Más recientemente, la Universidad Católica de Salta (Argentina) ha lanzado una Maestría en Gestión de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Por último, cabe mencionar al Observatorio de ONG de la Universidad de Buenos Aires (Argentina). El objetivo principal del mismo es constituirse en una fuente de información pública, precisa, sistemática y veraz en relación a las actividades que realizan en el país las asociaciones, fundaciones, cuyo nombre extendido se conoce como organizaciones no gubernamentales (ONG) u organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Programas de OSC

Ante la ausencia de programas gubernamentales o universitarios de peso, en varios países de la región se han desarrollado iniciativas desde la sociedad civil con el propósito de fortalecer a las OSC, sea a través de capacitaciones, publicaciones para la visibilidad, premios o asistencia técnica. (Ver listado en Anexo 1)

La diversidad y creatividad de las iniciativas presentadas nos habla de una percepción propia desde la sociedad civil sobre la necesidad de generar acciones y mecanismos de apoyo y fortalecimiento. En algunas de estas iniciativas aparece claramente la cuestión de la movilización de recursos y de generación/recaudación de fondos, aunque en ellas, cuando existen donaciones son más bien simbólicas y de montos muy pequeños.

Analizando dichas iniciativas, es importante destacar que si bien los recursos financieros son un factor importante (de allí, las ofertas de capacitación en procuración de fondos y movilización de recursos), estos van a la par con otros aspectos que no pueden soslayarse en términos de fortalecimiento de las OSC: comunicación, administración y gestión, resolución de conflictos, rendición de cuentas y transparencia y otros.

Estas experiencias revelan que no hay modelos únicos de fortalecimiento de OSC y que es importante tener en cuenta las diversidades (geográficas, temáticas, históricas) y la heterogeneidad de roles de las organizaciones (incidencia, prestación de servicios, investigación). Al decir de un documento oficial de los Países Bajos:

“Es importante tener en cuenta que las trayectorias de fortalecimiento de capacidades no deben promover un modelo organizativo unidimensional, porque diferentes roles democráticos y estrategias de incidencia requieren diferentes formas organizativas, diferentes capacidades y diferentes formas de legitimidad. No todas las organizaciones necesitan convertirse en ONG profesionales, para ciertos roles políticos y estrategias de promoción es aún mejor tener organizaciones informales como las OBC o redes poco organizadas como los movimientos sociales. Este es el caso porque los diferentes tipos de OSC ocupan nichos, lo que las hace más adecuadas para ciertos roles y estrategias que para otros. En términos de fortalecimiento de capacidades, esto significa adaptar las trayectorias de fortalecimiento de capacidades a configuraciones organizacionales específicas y roles políticos específicos en lugar de promover un conjunto estándar de capacidades. Además, para superar las limitaciones de la especialización, estas trayectorias deberían incluir una reflexión sobre cómo los distintos tipos de OSC se complementan entre sí y cómo se puede estimular la cooperación entre ellos.”¹⁰

Por tanto, la definición del público objetivo del Fondo así como las estrategias de fortalecimiento de la sociedad civil que se escojan se convierten en elementos estratégicos. Volveremos sobre este punto más adelante.

Iniciativas empresarias

El sector privado empresarial y las organizaciones asociadas al mismo (cámaras, fundaciones, asociaciones) tienen una participación muy débil en el fortalecimiento de la sociedad civil en América Latina, a pesar de que las principales fundaciones donantes de la región están asociadas o provienen de capitales empresarios. Por lo general, están relacionadas a su rubro de actividad o bien al área geográfica donde desarrollan sus negocios.

Sus modalidades de involucramiento son principalmente cuatro:

- **Filantropía empresarial:** Mediante donaciones directas a proyectos de OSC. Estas pueden o no incluir componentes de desarrollo organizacional. Ejemplo: la empresa Garbarino (electrodomésticos) de Argentina realizó donaciones de computadoras a organizaciones de mujeres de todo el país, escogiendo a las beneficiarias de donaciones del Fondo de Mujeres del Sur. En las donaciones se incluyó un componente de capacitación en nuevas tecnologías informáticas.
- Crecientemente, la llamada filantropía empresarial ha evolucionado hacia el concepto de **Inversión Social Privada** donde la búsqueda de retorno e impacto son sus principales banderas.
- **Responsabilidad social empresarial (RSE):** La gran mayoría de las grandes empresas entablan sus relaciones con la sociedad civil a partir de sus áreas de RSE, donde pueden encontrarse también programas de donaciones en dinero o especies.
- **Participación en fondos públicos:** Tal como ya ha sido mencionado para el caso de Chile y Uruguay, algunas empresas contribuyen financieramente a apoyar OSC a cambio de exenciones tributarias.
- **Asistencia técnica y/o capacitación directa:** Es la modalidad menos adoptada, aunque hay algunas excepciones interesantes.
 - **Caso 1:** banco HSBC en Argentina que implementó dos ciclos de talleres para sus OSC aliadas sobre cuatro temáticas centrales para el desarrollo institucional de las organizaciones de la sociedad civil: recaudación de fondos, comunicaciones, medición de resultados y reporte.
 - **Caso 2:** El Programa de Fortalecimiento para Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) creado por EDEN (energía) que también ofreció talleres sobre comunicación, planificación, generación de recursos y trabajo en red.

¹⁰ Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, Executive summary Strengthening Civil Society Theory of Change Supporting civil society's political role, December 1, 2019

Además, muchas empresas pueden realizar una variedad de acciones orientadas a temas de sociedad civil tales como marketing con causa (para beneficiar a una organización en general), acciones compensatorias (generalmente en temas ambientales), patrocinio (generalmente para eventos puntuales a cambio de publicidad), mecenazgo, acciones con la comunidad (incluyendo pequeñas donaciones) o mentoreo.

B) Principales hallazgos de las entrevistas

Desde hace más de tres décadas, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) han adquirido relevancia internacional como un actor relevante del desarrollo. Ello se debe a varios motivos, entre ellos:

- Sus capacidades de “llegada” a poblaciones vulnerables, y por tanto, su posibilidad de actuar como agentes implementadores de políticas públicas (provisión de servicios);
- Sus conocimientos del territorio;
- Ser canales para la participación ciudadana, ampliando así la democracia;
- Por ampliar la agenda de los temas “públicos”;
- Por ser laboratorios de experimentación e innovación de soluciones sociales que puedan ser “escaladas”;
- Por la *expertise* desarrollada en temáticas específicas y por abordar problemas sociales a los que no llegan ni el mercado ni el estado;
- Por expresar la diversidad de la sociedad;
- Por sus capacidades de control e incidencia en las acciones y políticas del gobierno y del sector privado

Sobre esta base y con el propósito de recoger opiniones de diversos sectores de la sociedad uruguaya sobre la idea de creación de un Fondo para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil se realizaron veinte (20) entrevistas en profundidad a partir de un cuestionario común¹¹ (Lista completo en Anexo II). A continuación presentamos los resultados de las mismas.

¿Cuál es su visión de la sociedad civil uruguaya hoy?

- *El principal papel de las OSC (que puede atraer fondos internacionales), es el de vigilar, ser policía del poder público, abogar por la transparencia y la rendición de cuentas. Esa tarea de incidencia/advocacy ayuda a mejorar la institucionalidad democrática y por ende afecta a todos los sectores.*
- *No son comparables las organizaciones que hacen incidencia política con, por ejemplo, la “sociedad de amigos del malvón”.*
- *Sociedad civil y OSC no son lo mismo; las OSC son un grupo reducido concentrado en Montevideo; no tienen representación.*
- *Sus lógicas de actuación son muy diferentes (Comparó a ICD con Leones y Rotary).*
- *La SC es heterogénea y abarca más que las OSC; las OSC no representan a nadie.*
- *Las OSC son “rompehielos”, pioneras en traer asuntos a la agenda pública y precisan de autonomía. Son un actor clave en el desarrollo del territorio. Tienen las ventajas de la libertad en decidir y definir sus causas, por ello “molestan”. Hacen tareas que nadie hace y, en ese sentido, son innovadoras.*
- *El universo de las OSC es muy variado; nivel medio-bajo de legitimidad en la sociedad.*
- *Siempre enemigos, independientemente del gobierno.*
- *La sociedad civil es joven, frágil, atomizada, descoordinada, poco profesional, pero fundamental.*
- *La SC es esencial, es un pilar de la democracia: promueven una sociedad más inclusiva, fortalecen el estado de derecho, fomentan soluciones de la gente para la gente. Son esenciales en un momento de desconfianza en la política.*
- *SC es clave para la democracia: más fuerte más capacidad de incidencia. Contrapeso al Estado, mayor balance democrático. Permite a la sociedad expresarse más allá del voto a un partido político.*
- *Sostener a las OSC es fundamental para la democracia, más aún en este momento*

¹¹ Las personas entrevistadas si bien tiene actuación personal en el campo de la sociedad civil su área de trabajo principal no son las OSC. Las respuestas han sido a título personal y no representan a la entidad ni al sector al que pertenecen.

- SC ocupa el espacio alternativo a la política en trabajar por el bien público. Permite más participación y el ejercicio de ciudadanía. El impacto de las ONG es muy importante. Promueve una sociedad más comprometida y menos espectadora. UY precisa aumentar espacios de participación.
- La SC es fuerte, dinámica, está creciendo.

Dada la importancia de la sociedad civil para la democracia y el desarrollo ¿Cuáles considera que son los aspectos principales que dificultan un mejor desempeño de las OSC?

- Marcos jurídicos y legales mucha veces dificultadores de su accionar.
- Poca transparencia y precaria rendición de cuentas.
- Sin recursos, es difícil hacer cosas.
- Falta de “profesionalización” y dificultades para hacerlo dado su staff reducido.
- Las OSC precisan autonomía y ello remite a tener recursos financieros para actuar.
- El trabajo junto al Estado se recortó, se eliminaron convenios. Ahora se usan más unipersonales en vez de OSC. Se han perdido fondos públicos.
- Baja calidad en la gestión (planificación, monitoreo, evaluación, comunicación, procuración de fondos).
- Aislamiento de unas con otras, atomización.
- Más competición que cooperación.
- Politización inconducente.
- Esquemas salariales y oportunidades profesionales poco competitivas en el mercado de trabajo.
- Dependencia de fondos estatales.
- Escasez de fondos autónomos para pensar el largo plazo y dificultades en la recaudación de fondos.
- Atadas a proyectos puntuales.

- Amenazadas por la reducción del espacio cívico.
- Prejuicios en sus relaciones con el empresariado – lenguajes diferentes-.
- Débil capacidad analítica y propositiva.
- Escasa medición de impactos.
- Falta de renovación en los liderazgos.
- Dificultades para la formulación de proyectos.
- Vínculos interpersonales conflictivos y escasa capacidad de resolución de conflictos.
- Creciente aislamiento internacional.
- Dificultades en la comunicación.

¿Cuáles considera que serían las principales áreas que habría que fortalecer en las OSC?

Las ideas pueden clasificarse en dos grandes grupos:

1. La creación de capacidades en función del fortalecimiento institucional de las OSC (entendido también como el desarrollo organizacional)
 - Profesionalización del personal, en particular para que claros sus objetivos y planificar su trabajo (mejorar la gestión).
 - Capacitar en la formulación de proyectos.
 - Apoyar para fortalecer las capacidades analíticas y propositivas de manera de mirar más allá de la propia organización.
 - Desarrollar más y mejor capacidad de comunicación.
 - Mejorar las capacidades de “fund-raising” para aprovechar mejor los recursos del Estado y de la cooperación internacional.
 - Facilitar articulaciones y alianzas por sector fomentando diálogos locales.
 - Aprender a trabajar con el conjunto de los “stakeholders” (partes interesadas).

- Formar en resolución de conflictos y en negociación.
- Realizar diagnósticos participativos por sector usando plataformas ya existentes.
- Retener talentos en el sector desarrollando oportunidades educativas y de formación. Ej.: aprender de otros, intercambios, viajes, pasantías.
- Desarrollar liderazgos con capacidad de “management”.
- Invertir en programas de mejoramiento de gobernanza: gestión de conflictos de interés, redacción de estatutos, desempeño de “boards”.
- Promover la innovación y la medición de impacto.
- Trabajar en legislación que permita la ampliación del espacio cívico.
- Poner en valor los convenios con el sector público de manera de brindar mayor calidad en los servicios.
- Entrenar para la cooperación.
- Promover y apoyar la internacionalización de las OSC (que es lo que nadie apoya) de forma de conectar las agendas locales con las globales.

Sobre la creación de un Fondo para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil ¿Quién debería participar?

2. La ampliación del espacio cívico

- Fortalecer sería promover la creación de nuevas OSC, que puedan ampliar la participación ciudadana colocando nuevos temas en la agenda pública.
- Desarrollar nuevos liderazgos con capacidad de intervención creativa en los espacios públicos.
- Expandir el espacio cívico con mayor protección a los derechos humanos.
- Las OSC deben tener una voz unificada frente al Estado y el sector privado.
- Aumentar el stock de capital social, que faciliten la acción y la cooperación para beneficio mutuo. Pensar en la sociedad y no solo en las OSC.
- Capacitar al sector privado y al gubernamental para entender y actuar mejor con la sociedad civil.
- Mapear las necesidades básicas de las OSC (¿quién necesita qué?). Comenzar por la base, por ej. Merenderos
- Entender mejor las diferencias entre las OSC ejecutoras de políticas públicas de aquellas que se centran en incidencia.
- Un Fondo debería involucrar a las intendencias, porque conocen mejor que nadie la situación local; la OPP por tener una mirada general; a las multilaterales, pero les falta territorio.
- Habría interés empresario en la creación de un Fondo, aunque depende de lo que finalmente sea. Las empresas recién están saliendo de la pandemia y no hay mucho espacio para pensar en temas sociales. Nuestros intentos para desarrollar RSE han fracasado.
- Las empresas está cada vez más preocupadas por la inclusión y la diversidad en su fuerza de trabajo. Aquí hay una oportunidad de cooperación, a pesar de que empresas y SC hablan lenguajes diferentes. Quizás, se podrían provocar mesas de diálogo con el empresariado.
- Precisamos renovar el contrato social: integrar a municipios, realizar diálogos sectoriales, concertación de esfuerzos. Un Fondo multiactoral para mejorar la calidad de la democracia.
- El Estado debería asumir un papel importante en el desarrollo de la sociedad civil.
- Es una buena idea para ayudar a las OSC. Veo claramente la posibilidad de que las empresas puedan apalancar el Fondo.

- Ayudaría a las empresas a canalizar su inversión social y reducir costos al no hacerlo internamente. Debería colocar muy claro el tema de medición de impacto de tal manera que las empresas puedan incluirlo en sus reportes de sostenibilidad.
- Siempre va a haber interés en financiar el fortalecimiento de la SC en los partidos políticos. Eso está claro. Ayuda a la democracia. Pero debe haber objetivos claros, herramientas concretas que apunten a la innovación. El tema de cooperar con la sociedad civil está siempre en agenda, hay buena disposición en el Parlamento. Hay que pensar y proponer para qué sirve a la sociedad, no a las OSC.

¿Cómo podría financiarse el Fondo?

- Olvidarse de las “donaciones especiales”. Depende de gestiones y lobby para entrar en la lista.
- Habría que entrar al régimen de “donaciones especiales”.
- Un Fondo debiera asentarse en el Estado dada la trayectoria y experiencia en financiamiento para prestación de servicios/políticas públicas. Podría ser ¿Mides? ¿Economía? ¿Presidencia? ¿AUCI? Alguna institución pública debería asumir el liderazgo. En Perú no prosperó por esta carencia.
- Habría que mejorar lo que existe, poner en valor los convenios públicos. Ej. Mayor calidad en la prestación de servicios.
- Financiamiento debe ser estatal. No mediante impuestos ad hoc para soluciones ad hoc. No se puede esperar mucho de la filantropía ni del sector privado.
- Ministerios podrían ayudar con fondos propios, según el área y, por ejemplo, ayudar con espacios en sus páginas web difundiendo actividades. Ej.: fondos de incentivo cultural. Fondo desarrollo del interior

- Es poco esperable un financiamiento de parte del gobierno nacional. El Estado podría colaborar desde los gobiernos departamentales ayudando al desarrollo de más ONGs locales.
- El financiamiento debería ser público; y mejor aún si hay aportes privados.

¿Qué forma debería adoptar el Fondo?¹²

- El Fondo debiera ser institucionalmente autónomo aunque tenga apoyo estatal. Difícil en este momento financiarlo a través de impuestos, aunque hay fondos que lo hacen.
- Debe tener co-gestión independiente, Tener su propia voz. Fondo debiera tener una administración democrática, que estén todas, y del interior; no burocrática; transparente.
- Fondos bajo la forma de entidades públicas no-estatales: hay más de 40 que nadie controla. No es recomendable. Adquieren dinámica propia, nos olvidamos que existen, van perdiendo su sentido, se deforman, se prostituyen. Ejemplo: la Caja profesional (pagos a universitarios).
- Debe tener principio y fin.
- La forma ideal (a estudiar) sería un fideicomiso.

C) La percepción de las OSC afiliadas a ANONG

Paralelamente a la recolección de miradas y opiniones de los entrevistados, realizamos una encuesta con veintiocho OSC (28) asociadas a ANONG.

A continuación resumimos los resultados de las mismas tomando solamente las respuestas que tuvieron mayor grado de unanimidad en términos de importancia:

¹² Las respuestas a esta pregunta, cabe aclarar, han sido más vagas que las anteriores dado que las personas entrevistadas no han tenido experiencias anteriores (con alguna excepción) que puedan citar.

PREGUNTA 1: *Cuándo se habla de “el fortalecimiento de la sociedad civil”, piensas en:*

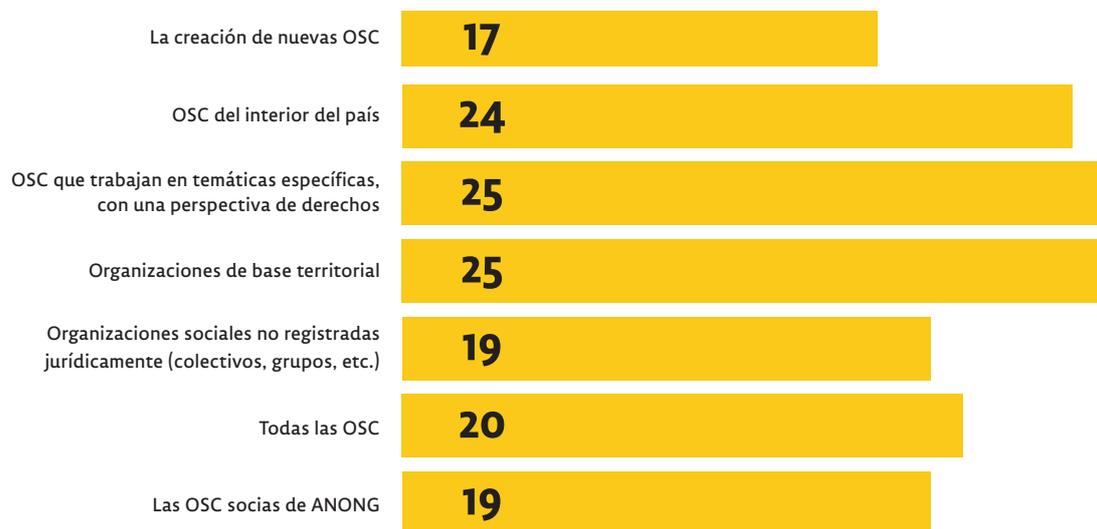


PREGUNTA 2: *Un Fondo para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Uruguay, debería dedicarse primordialmente a:*

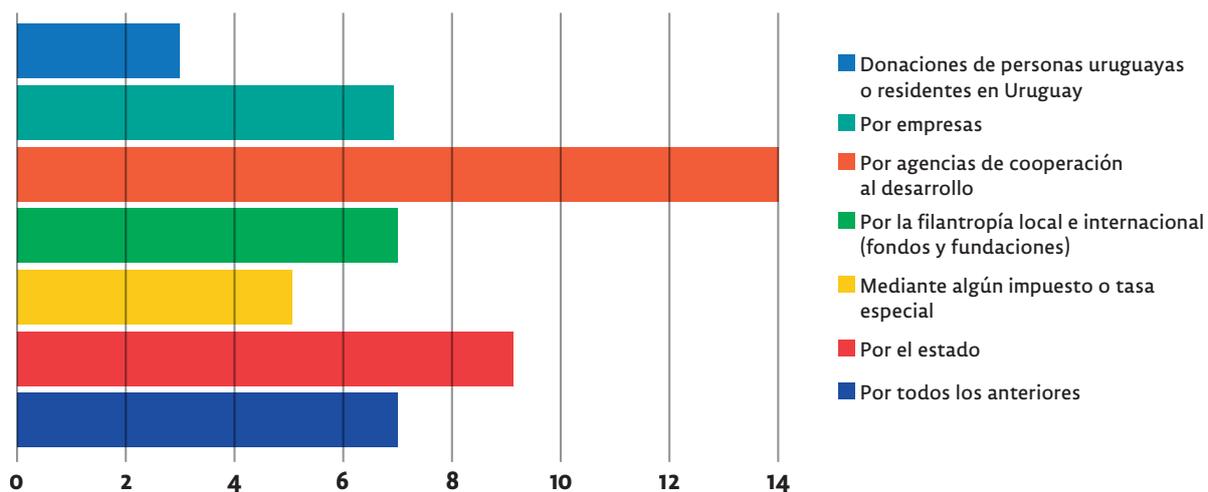


OTRA: Me imagino un sistema de articulación de varios aportes, donde quienes quieren apoyar causas puedan encontrar como hacerlo y quienes tengan propuestas “apoyables” puedan promover sus proyectos. Una lógica crowdfunding social...

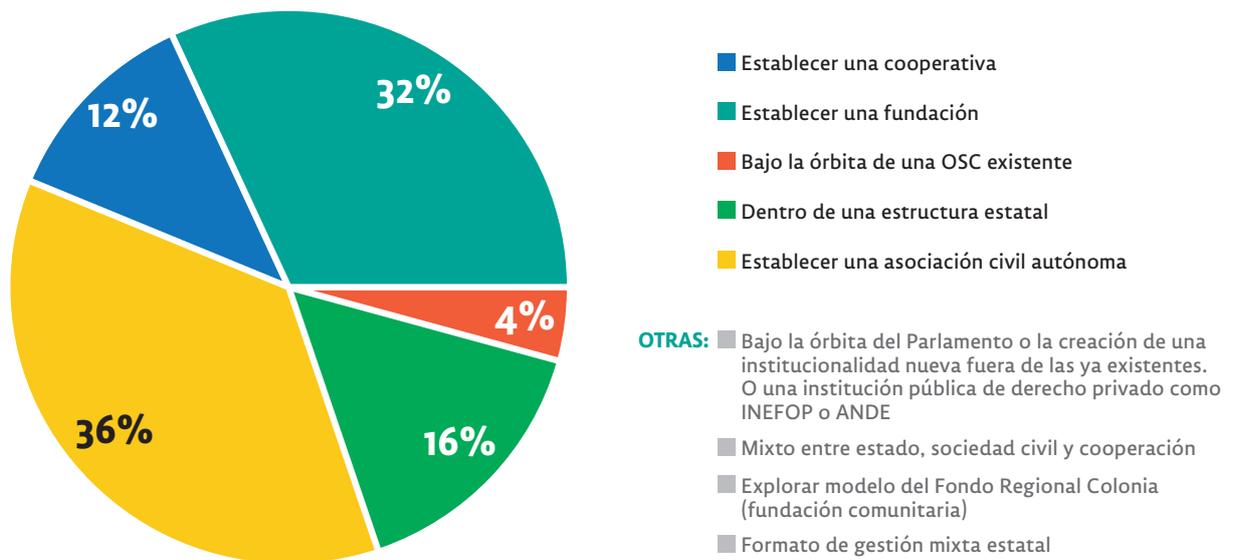
PREGUNTA 3: Un Fondo para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Uruguay, debería dedicarse primordialmente a apoyar:



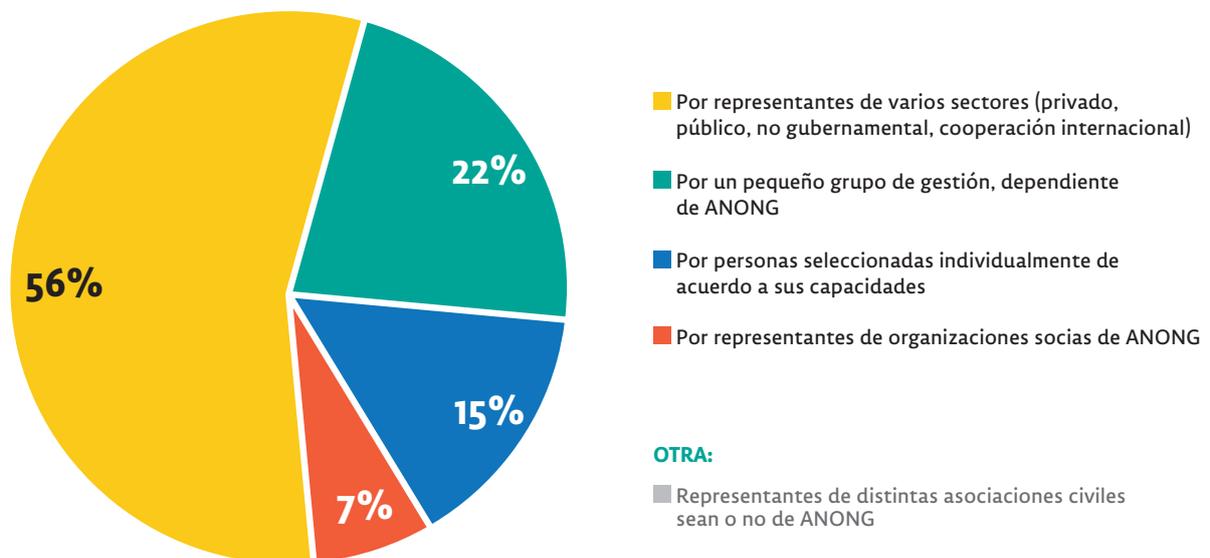
PREGUNTA 4: Un Fondo para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Uruguay, debería financiarse:



PREGUNTA 5: ¿Qué formato institucional debería tener un Fondo para el fortalecimiento de la sociedad civil?



PREGUNTA 6: ¿Cómo debería gobernarse un Fondo para el fortalecimiento de la sociedad civil?



Análisis y reflexiones en torno al diseño del fondo

Todos los instrumentos utilizados en la investigación (mapeo, entrevistas y encuesta) han brindado una gran riqueza de elementos y miradas que contribuyen al diseño del Fondo. De forma de ordenar las reflexiones y análisis de los mismos, tomamos los tres elementos más importantes a ser considerados: a) la noción de sociedad civil; b) las ideas sobre lo que significa fortalecimiento y, c) el fondo en sí mismo, como el instrumento pensado.

En torno a la noción de sociedad civil

Particularmente en las entrevistas, aunque también en las iniciativas mapeadas surgen una pregunta central: ¿la sociedad civil (SC) es lo mismo que las organizaciones de la sociedad civil (OSC)?

Sin ahondar en definiciones teóricas, la sociedad civil (SC) es un concepto más amplio, difuso y abarcador que las OSC. Las sociedades civiles se componen tanto de aspectos tangibles, como las OSC, como de aspectos menos tangibles, como las normas y valores sobre la ciudadanía, el capital social y la esfera pública.

Aún dentro del campo de la sociedad civil organizada, la heterogeneidad es su signo distintivo por lo que no puede tomárselo como un colectivo homogéneo.

En ella se incluyen, por ejemplo, a los movimientos sociales no institucionalizados, a cooperativas, a universidades, a grupos barriales informales, a activistas y al voluntariado.

Esta discusión, de hecho, lleva varios años. Aunque el término más actual es el de OSC, las iniciativas mapeadas hablan indistintamente de organizaciones no-gubernamentales (ONG), organizaciones sociales, tercer sector, organizaciones sin fines de lucro u organizaciones sociales.

Hace ya varios años, nos preguntábamos:

“... ¿cómo incluir bajo un marco común la cultura y la práctica de la autoayuda de los migrantes judíos que escaparon del horror de la Segunda Guerra Mundial y se establecieron en Argentina con las actividades de organizaciones no gubernamentales que luchan por proteger el medio ambiente en la Amazonía brasileña?

¿Hay algún punto en común entre la utopía de los pueblos, indígenas de Michoacán en México y su tradición de preservación cultural con la filantropía corporativa emergente en Colombia? ¿Cómo relacionar los cientos de organizaciones comprometidas con la defensa de los derechos humanos, los derechos civiles y la democracia con los miles de organizaciones benéficas tradicionales y conservadoras? ¿Estamos hablando de las mismas cosas?”¹³

El siguiente cuadro, aporta algo de claridad a esta diversidad y heterogeneidad.

¹³ Leilah Landim and Andrés Thompson, “Non governmental organizations and philanthropy In Latin America: an overview”, March 1996

TIPO DE ASOCIACIÓN	PROPÓSITO	SENTIDO DE LA ACCIÓN	PERMANENCIA
Asociaciones organizadas	Solución de problemas de bienestar que afectan a terceros	Acción solidaria absolutamente por cuenta propia. Se asocian a entes públicos.	Depende de la intensidad de la vinculación social de los integrantes a la causa que los reúne.
Asociaciones establecidas por un conjunto de personas que comparten un problema.	Compartir un mismo problema y aunar esfuerzos para una solución conjunta.	Cooperación para solucionar un problema compartido.	Depende de la naturaleza del problema a enfrentar.
Asociaciones originadas por las estrategias participativas y habilitadoras de ciertos programas de asistencia social	Agrupar a beneficiarios de acciones y programas que han sido convocados para participar, de algún modo, en la ejecución de los mismos.	Cooperación para solucionar un problema compartido	Dependen tanto de la naturaleza del programa, como del grado de involucramiento de los participantes
Aquellos agrupamientos informales, sin personalidad jurídica	Animación social, construcción de ciudadanía y satisfacción de necesidades colectiva	Asociatividad, redes, cooperación.	Según la naturaleza del factor que cohesiona.
Organizaciones interesadas en asuntos públicos	Ir más allá del interés particular, y por la cooperación organizada de personas y grupos en aras de un cierto interés público (ONGs)	Redes, cooperación.	Disponibilidad de recursos, de voluntad asociativa y convergencia de intereses estratégicos.
Voluntariado	Trabajo social no remunerado que supone la entrega desinteresada de tiempo, habilidades y capacidades	Se ocupa de las necesidades de otras personas o de la sociedad y se desarrolla en un marco más o menos organizado como una opción libre	Depende de naturaleza de la acción social y del problema a enfrentar.

Fuente: Adolfo Castillo e Jorge Osorio, Desarrollo sustentable y fortalecimiento de la sociedad civil. Una visión desde el Fondo de las Américas-Chile, revista POLIS, 2/2002

No sorprende, en consecuencia, que varias de las personas entrevistadas coincidieron en señalar que esta cuestión debe ser un foco de atención. Dilucidar esta cuestión (**elegir, focalizar, priorizar**) es el punto de partida para el diseño del Fondo. La elección sobre el destinatario de los recursos, o en otras palabras, el **“público beneficiario”** (directo) es fundamental.

Así, entendemos que existen tres criterios posibles, no excluyentes, a ser adoptados:

1. El criterio de **“sociedad civil”** en sentido amplio, de forma de alcanzar al conjunto de organizaciones formales y no formales que trabajan con distintas lógicas y criterios en la amplia gama de temáticas sociales. Con este criterio, es dable pensar –tal como lo señaló una persona entrevistada– en fomentar acciones que tiendan a “aumentar el stock de capital social” en sus dimensiones de generación de confianza, los puentes entre sectores, las capacidades para cooperar y hacer juntos. Es decir, trabajar sobre los elementos “no tangibles” de la sociedad civil.

2. Enfocar el trabajo en las **OSC formales** (tangibles) solamente, tratando de priorizar sectores (ej. Salud, trabajo, etc.), o regiones geográficas (departamentos), o temas (ej. Discapacidades) o enfoques de trabajo (ej. DDHH, género).

3. Incluir a **las organizaciones no formales** también, aunque teniendo en cuenta las posibles dificultades operativas y la amplitud de este sector. Más aún, –como fue sugerido en una entrevista– este podría ser el único criterio de manera de ayudar a su formalización con el consecuente mejoramiento de su capacidad de acceso a recursos, relaciones, etc.

Según resulta de la encuesta, las OSC asociadas a ANONG priorizaron (pregunta 3):

- Organizaciones de base territorial
- OSC que trabajan en temáticas específicas, pero con una perspectiva de derechos
- OSC del interior del país

En torno al fortalecimiento de la sociedad civil

La idea del fortalecimiento de la sociedad civil está muy extendida en todos los sectores y niveles, tanto gubernamentales, inter-gubernamentales, no-gubernamentales, como en la cooperación internacional y, aun incipientemente en el campo empresarial. Sin embargo, no es un concepto unívoco. Cada uno de los actores sociales tiene una variedad de motivaciones y concepciones sobre el tema.

Tanto en las entrevistas como en el mapeo, es perceptible que el fortalecimiento de las OSC es un concepto que abarca una amplia gama de cuestiones. Además de ampliar la base de recursos financieros, se han identificado áreas de mejora en su desempeño institucional (gerencial, administrativo, recursos humanos, etc.), en las formas de cooperación y colaboración (alianzas, redes), en las formas de relación con el estado y el sector privado (incidencia, prestación de servicios, asociaciones público-privadas), así como en el marco normativo y en el espacio cívico.

Como se puede apreciar en el caso de las entrevistas, se identificó una lista variada de opiniones en torno a los aspectos a mejorar. Esta larga lista, evidentemente, no es exhaustiva y su objetividad es relativa. Las percepciones varían de acuerdo al sector al que pertenece la persona entrevistada, a su experiencia en la relación con OSC, o a cierta intencionalidad política. De cualquier forma, hubo un consenso generalizado de que es importante “fortalecer” a las OSC y a la SC.

La encuesta, por otra parte, identificó como prioridades a fortalecer las siguientes (pregunta 1):

- Mejorar el marco jurídico-normativo de las OSC
- Identificar nuevas formas de financiamiento sustentable de las OSC
- Promover mayores niveles de cooperación y alianzas entre las OSC, articulación de redes, superando la fragmentación y trabajo aislado de cada organización

Luego se preguntó (pregunta 2) sobre a qué debería dedicarse primordialmente el fondo, y las respuestas fueron:

- Fomentar por medio de distintos instrumentos las relaciones de las OSC con el estado y el sector empresarial
- Apoyar iniciativas de cooperación y formación de redes entre organizaciones afines
- Implementar acciones (ej. Talleres, cursos) para el fortalecimiento interno de las capacidades las OSC (gestión, administración, recaudación, etc.)
- Generar más y mejor conocimiento sobre la sociedad civil

Es interesante notar que las respuestas principales a estas dos preguntas apuntan más a aspectos tangibles que no tangibles, aunque estos ocupan un lugar importante. Sin embargo, a la idea de identificar nuevas formas de financiamiento (en primer lugar) en la segunda pregunta solo aparece en cuarto lugar que el Fondo debería proveer de recursos concursables a las OSC. En concordancia con la mayoría de los entrevistados el tema del fortalecimiento institucional de las organizaciones aparece como prioritario.

Como dijimos, las otras respuestas se refieren más a los “no tangibles”: visibilidad, legitimidad, cooperación, alianzas y redes.

Asimismo, llama positivamente la atención que se le haya dado bastante relevancia a la generación de conocimiento sobre la sociedad civil. Ello abre preguntas y desafíos para ANONG tanto en términos de qué tipo de conocimiento es necesario y el cómo generarlo. Los centros de investigación y las universidades pasan a ocupar un lugar estratégico que no había sido mencionado en las entrevistas.

En consonancia con lo descrito hasta aquí, consideramos que el fortalecimiento de la sociedad civil en Uruguay debiera contemplar los elementos clave que se muestran en el siguiente cuadro de elaboración propia.

FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL

Elementos clave

- Capacitación técnica, mejora de gestión y formación de recursos humanos de las OSC
- Generación, difusión y apropiación del conocimiento
- Promoción de sinergias y redes
- Capacidad de incidencia en el sector público y en el privado
- Dar voz y visibilidad a la complejidad de OSC que abordan asuntos públicos
- Alentar la voluntad política por expandir la democracia por múltiples actores y tender nuevos puentes entre ellos
- Recursos financieros
- Construcción de legitimidad Transparencia y rendición de cuentas.
- Ampliación del espacio cívico
- Educación para la ciudadanía
- Innovación social

En torno a la idea del Fondo

En las secciones anteriores hemos reflexionado sobre las distintas miradas posibles en cuanto a la definición del sujeto (la sociedad civil) de la iniciativa de ANONG, así como hemos revisitado una serie de iniciativas y conceptos referidos al mismo objetivo (fortalecimiento) dentro y fuera de la región. De igual manera, quisiéramos referirnos a continuación al instrumento (fondo) planteado.

Como se puede observar, existe una variedad de opiniones sobre el formato institucional que debería adoptar el Fondo, lo que en gran medida es lógico ya que el mismo dependerá cómo se constituya su financiamiento, piedra angular de la idea. De cualquier forma, todas las personas entrevistadas vieron positivamente la idea de su creación, con algunos resalvos y por diferentes motivos.

Por otra parte, hemos visto que los fondos no-gubernamentales son generalmente temáticos, limitados a un campo de actuación con el propósito de avanzar en esa área. Pero cuando miramos a iniciativas de fortalecimiento desde el Estado hacia la SC, se trata más bien de programas, agendas, plataformas a través de cursos y capacitaciones específicas (con las excepciones ya mencionadas).

Sobre el **formato institucional** del Fondo, la idea predominante tanto en las entrevistas como en la encuesta es que debiera crearse de forma autónoma del Estado, sea bajo la forma de asociación civil o fundación. Esta forma garantizaría independencia en la acción y mayores posibilidades de sustentabilidad a lo largo del tiempo. Es inevitable que los fondos creados bajo el amparo estatal estén sujetos a cambios de orientación según el signo político del gobierno.

Igualmente sucede cuando se habla de **la gobernanza del Fondo** donde también pueden encontrarse opiniones coincidentes. La predominancia de opiniones apunta hacia una forma de gobernanza “multiactoral” con participación de personas provenientes de OSC, gobierno, sector privado y cooperación internacional. Llama la atención en este punto que las personas consultadas relacionadas con el sector empresario han mostrado muy buena predisposición a participar.

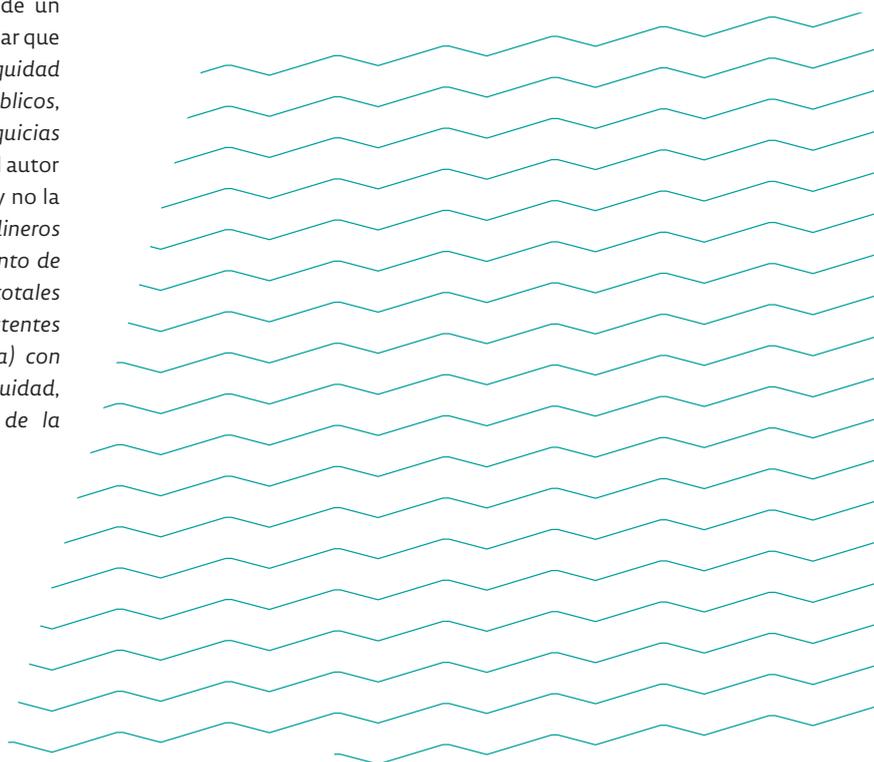
Por último, donde mayores discrepancias se han encontrado ha sido al momento pensar **el financiamiento del Fondo**. Mientras que la mayoría de las personas entrevistadas han sido muy enfáticas en que el estado tiene que ser un sostenedor de peso en cuanto a recursos –sea a través de ministerios, secretarías, o bien a través de la norma de donaciones especiales- otras han sido muy escépticas en cuanto a que ello sea factible de lograr durante la actual administración. Las asociadas a ANONG, por su parte, no valoraron mucho la posibilidad de que el Fondo pudiera ser financiado mediante algún impuesto o tasa especial (pregunta 4 de la encuesta).

Más aún, merece ser destacada la opinión reciente de un consultor de ANONG sobre los fondos estatales al señalar que *“existe en nuestro país un sistema general de alta inequidad y baja transparencia, en el acceso a los fondos públicos, derivados principalmente de los regímenes de franquicias fiscales por donaciones especiales”*. En la misma línea, el autor plantea la creación de una “nueva institucionalidad” (y no la adaptación a la existente) con el objetivo de que *“Los dineros públicos del “Fondo OSC” a crearse, podrían en un punto de partida, ser exactamente los mismos fondos públicos totales que hoy se destinan por los diversos mecanismos existentes a financiar de una u otra forma (directa e indirecta) con regímenes o sistemas poco transparentes y de alta inequidad, a las más diversas instituciones y organizaciones de la sociedad civil”*.

Quizás debido al escepticismo en el campo de las OSC en cuanto al rol del Estado en el financiamiento de la sociedad civil es que la encuesta mostró que la opinión predominante es que el financiamiento principal debiera provenir de la cooperación internacional. Ello no deja de ser paradójico dado que hay evidencias claras que la cooperación internacional se ha “retirado” de Uruguay durante los últimos años y que no existen indicios fehacientes de que este panorama pueda cambiar en el corto plazo. Precisamente, la idea de un Fondo local apunta, en cierta medida, a reemplazar esta carencia actual.

Por último, es interesante destacar que si bien hay una predisposición de las personas entrevistadas ligadas al empresariado de participar, lo mismo no puede decirse de su voluntad de financiar. En la misma línea, no hay mayores expectativas en dichas personas ni en las OSC encuestadas de que la filantropía local pueda cumplir un papel importante en el financiamiento del Fondo.

En base a estas consideraciones, en la sección siguiente se presentan las recomendaciones en torno al diseño del Fondo.



Recomendaciones para el diseño de un fondo para el fortalecimiento de la sociedad civil: hacia un modelo uruguayo

La experiencia acumulada en la región, y las opiniones recogidas localmente en esta pesquisa, abren la oportunidad de construir un Fondo “a la uruguaya” que sea única, original, innovadora y de impacto a largo plazo. Tal construcción no es un proceso simple ni de corto plazo. No existen fórmulas mágicas, sino que se requerirán habilidades para generar consensos entre miradas diversas.

Para comenzar a andar ese camino, sugerimos poner en marcha los siguientes procesos que no necesariamente deben ser sucesivos:

Constituir una asociación civil sin fines de lucro

Identificar al grupo de personas que ejercerán el liderazgo inicial de la

asociación “Fondo de la Sociedad Civil” que provengan no solo de la sociedad civil sino también del campo empresarial, gubernamental y de la cooperación internacional. Un equipo constituido de esta manera le dará capilaridad en la sociedad uruguaya y facilitará la consecución de fondos para cumplir su misión.

Definir la misión del Fondo

Se sugiere, por ejemplo, la siguiente formulación: “*Afianzar la democracia y el desarrollo sostenible de Uruguay por medio de la movilización de recursos que fortalezcan a la sociedad civil*”. La formulación definitiva deberá ser producto de la elaboración colectiva de ANONG, sus asociados y sus aliados en la creación del Fondo.

SUGERENCIA DE ESTA CONSULTORÍA

Independientemente del enfoque que se adopte, y a los fines de contribuir a definir la misión del Fondo, parece pertinente adoptar una mirada política transversal sobre el papel de la sociedad civil (y de las OSC) y no meramente instrumental (mejora de capacidades organizacionales).

- Este criterio político debiera tener cuatro pilares:
- el fortalecimiento democrático
- la vigencia de los derechos humanos
- la justicia social y ambiental
- la equidad de género y de raza

Avanzar en la construcción de la programación

SUGERENCIA DE ESTA CONSULTORÍA

Considerando que el fortalecimiento de la sociedad civil incluye una variedad de miradas, niveles, estrategias y acciones, el Fondo debería contemplar, en consonancia, diferentes formas de apoyo a las OSC combinando la intervención en espacios tangibles y no tangibles. Por ejemplo:

- La implementación de pequeños fondos concursables:
 - Con horizonte temporal con una mirada en el fortalecimiento institucional de las OSC (ej. Capacitación, investigación, visibilidad, incidencia, innovación);
 - Con enfoques temáticos (ej. género, medio ambiente, derechos humanos, infancia);
 - Geográficos
- Acciones propias del Fondo que articulen las diferentes estrategias (ej. consultorías, conferencias, seminarios, networking)

Los lineamientos principales (tentativos) de la programación debieran incluir:

- **Construir una teoría de cambio:** La misma debe contemplar a) Resultados que se esperan a largo plazo (el cambio que se quiere lograr); b) las precondiciones necesarias para que ello ocurra; c) las intervenciones a realizar (la ruta del cambio) en cuanto a los programas, iniciativas y estrategias permitan alcanzar los resultados deseados y, d) los indicadores de éxito.

- **Diseñar un esquema de pequeños fondos articulados:** Dada la inexistencia actual de un gran donante, la necesidad de priorizar a las OSC del interior y a aquellas que trabajan con una perspectiva de derechos, parece más plausible pensar en una construcción del Fondo “desde abajo hacia arriba” y contemplando varias líneas de acción. En este sentido, es crucial definir el perfil de la población beneficiaria tal como ha sido sugerido anteriormente.

- **Hacia el interior,** utilizar una metodología semejante a la de las fundaciones comunitarias (FC). Estas son núcleos locales (que pueden o no conformarse con personería jurídica) que movilizan recursos locales y los aplican en pequeños proyectos de organizaciones locales. El Fondo debería facilitar asistencia técnica y, preferentemente, pequeños fondos para su impulso. Los municipios y el empresariado local podrían ser los socios naturales de estas iniciativas.

- **Hacia temáticas específicas:** Dadas las dificultades planteadas en cuanto a recaudar recursos de manera amplia para la sociedad civil, se propone constituir sub-fondos temáticos para aquellas áreas en que pueda ser más factible la cooperación internacional (ej. Medio ambiente, género, raza, innovación social, emprendedorismo). En este caso, debiera pensarse en fondos concursables que puedan cambiar su objetivo cada cierto período (anual o bi-anales).

Con esta estrategia, en lugar de constituir **UN Fondo** se estaría trabajando en la constitución de una **cartera de fondos** (seguramente más pequeños). Ello podría contribuir a diversificar la búsqueda de recursos, a la vez que se podría apelar a campañas de recaudación específicas tanto a nivel temático como geográfico.

- **Construir una agenda de intervenciones que fortalezcan a las OSC:** como se ha visto, el Fondo debería dar cuenta de demandas de formación y capacitación, así como de fomento de articulaciones (alianzas, redes) de OSC formales y no formales que contribuyan –quizás de forma no tangible– a ampliar el espacio cívico y a crear un ambiente más propicio para el desarrollo de la sociedad civil. Algunos ejemplos reales ya suceden espontáneamente en torno a temas ambientales (agua, agrotóxicos) y de género (feminismos). En estos casos, se recomienda la articulación con medios de comunicación, universidades y centros de estudios.

Diseñar la gobernanza del Fondo:

Ello incluye al menos los siguientes ejes:

- Establecer un organigrama y procedimientos;
- Elección de un Consejo Directivo;
- Un esquema inicial de recursos humanos;
- Criterios de asignación de los fondos y elaboración de los instrumentos (formularios, reportes, etc.);
- Sistema de evaluación y monitoreo;
- Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Financiamiento

La construcción de un Fondo de este tipo, ya se ha dicho, es un proceso complejo y debe tener una perspectiva de largo plazo. Frente a la ausencia de una oferta financiera sustantiva para su creación, se plantean aquí algunos primeros pasos necesarios en esa dirección:

- Realizar una **devolución y discusión** de este trabajo con quienes contribuyeron con sus opiniones de manera de continuar generando confianza y compromiso en el proceso de construcción del Fondo. En lo posible, ampliar el espectro de interlocutores a una gama más amplia de *stakeholders*. Dicho evento podría tener lugar en el Palacio Legislativo tal como lo propuso una persona entrevistada del ámbito político.
- Transformar este documento en un **proyecto** (inc. Objetivos, estrategia, resultados a alcanzar, presupuesto) pero acotado al tiempo estimado para su lanzamiento, de dos años.
- Identificar y realizar **gestiones ante donantes internacionales** (fundaciones privadas internacionales tales como Open Society, InterAmerican Foundation, embajadas extranjeras, Unión Europea) para poder obtener un “dinero semilla” para ponerlo en marcha.
- Continuar apoyando el trabajo más en profundidad para la creación de **una nueva institucionalidad** relativa al sistema tributario y a la potencial contribución del Estado al financiamiento del Fondo.

Anexos

Anexo 1

Mapeo de iniciativas de fortalecimiento de la sociedad civil - Casos destacables

GUBERNAMENTALES

CHILE

- **Fondo de Fortalecimiento de Organizaciones de Interés Público** que nace a partir de la Ley N°20.500 (2011) sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Su objetivo es financiar iniciativas de carácter local, regional y nacional cuya finalidad sea la promoción del interés general en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente o cualquiera otra de bien común. Dicho Fondo es quizás la principal fuente de financiamiento regular de las OSC en Chile.¹⁴

ARGENTINA

- **La Dirección Nacional de Fortalecimiento de la Sociedad Civil es un área de gobierno dependiente de la subsecretaría de relaciones con la sociedad civil de Jefatura de Gabinete de Ministros.** En conjunto con la Inspección General de Justicia (IGJ) se firmó un convenio con el objetivo de acompañar los procesos de regularización y constitución de asociaciones civiles de primer grado vinculadas a aquellas que promuevan y atiendan los derechos económicos, sociales y culturales. El Convenio busca acercar las herramientas necesarias para facilitar el proceso de constitución y regularización de las asociaciones civiles ante la IGJ. Recientemente ha sido creado, bajo este ámbito, el Consejo Federal de la Sociedad Civil, que dice realizar tareas de fortalecimiento, aunque sin especificar.
- Santa Fe: En el marco del Programa de Fortalecimiento de Iniciativas y Políticas Sociales Comunitarias Territoriales "Buenas Prácticas", se creó el **Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil**. Los destinatarios del mismo son Organizaciones de la Sociedad Civil, Organizaciones

No Gubernamentales, Organizaciones Comunitarias, Organizaciones de Base y Organizaciones del Tercer Sector. Los objetivos del programa son: Incrementar e incentivar la eficiencia en la gestión organizativa de los grupos sociales para ampliar el impacto del trabajo que desarrollan en las comunidades, promover que las organizaciones dispongan de su reconocimiento legal para poder así institucionalizar las relaciones entre ellas y con los gobiernos: local, provincial y nacional y con el mundo privado, desarrollar derechos y deberes ciudadanos, promover liderazgos y acrecentar la práctica democrática al interior de las organizaciones. Realizan cursos de capacitación en cuestiones gerenciales, un mapeo de organizaciones y disponen de pequeñas ayudas económicas para la regularización jurídica.

- Ciudad de Buenos Aires: El programa **Fortalecimiento a Organizaciones de la Sociedad Civil** tiene como principal objetivo desarrollar estrategias de promoción, fortalecimiento y articulación entre organizaciones de la sociedad civil, con personería jurídica, que trabajan en proyectos orientados a la inclusión social de poblaciones vulnerables de la Ciudad de Buenos Aires. Realizan un concurso anual de proyectos, a los cuales ofrecen capacitación técnica para su formulación.
- Provincia de Bs As: **El Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil** tiene como propósito promover la participación ciudadana a partir del fortalecimiento de capacidades técnicas y de incidencia de organizaciones de la sociedad civil, referentes locales y ciudadanía en general en temas vinculados con el sistema de integridad de la Provincia de Buenos Aires, desde perspectiva de derechos, géneros y diversidad. Realizan cursos breves de capacitación en temas gerenciales facilitados por ONGs.
- Municipio de Morón: El **Fondo de Fortalecimiento Institucional** es una política pública local que busca ayudar a las diversas instituciones de la sociedad civil de Morón a realizar obras de infraestructura y solventar sus gastos de impuestos y servicios de agua, gas y electricidad, con el fin de fomentar y fortalecer la continuidad de sus actividades de carácter altruista. Se focaliza en clubes de barrio, sociedades de fomento, asociaciones civiles sin

fines de lucro y otras entidades de raigambre fuertemente social. También contempla la promoción y protección de las pequeñas y medianas empresas pymes), y el apoyo a los comercios barriales del municipio. Lo notable en este caso es que los recursos económicos se recaudan de una sobretasa impositiva sobre la Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene (TISH), que se aplica a las instituciones de carácter financiero (entidades crediticias, banca, agencias de apuestas, bingos y casinos y demás actividades relacionadas). Fue creado por el Honorable Consejo Deliberante del Municipio, la función del Fondo de Fortalecimiento Institucional no es solo económica: también asiste contable, técnica y jurídicamente a aquellas entidades a las que beneficia.

MEXICO

- En 2015, en el marco de la “Comisión Bilateral” entre México y Alemania, se reunió una misión de evaluación de la cooperación técnica para fortalecer el papel de la sociedad civil mexicana en la implementación del ODS 16. Dentro de sus principales resultados, la misión identificó la debilidad institucional de las OSC en México, sobre todo a nivel subnacional (estatal y municipal), y enfatizó la necesidad de profundizar en temas claves del ODS 16 relacionados con la buena gobernanza y la necesidad de ampliar y fortalecer la confianza y el diálogo entre la sociedad civil y el estado mexicano. Como conclusión, se creó el “Fondo de la Sociedad Civil”, el cual se transformó en 2016 en la **Iniciativa para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, IFOSC**.

NO-GUBERNAMENTALES

Algunos ejemplos a destacar:

- **Revista Tercer Sector** (Argentina) creada en Argentina en 1994 con el propósito de dar visibilidad, generar redes, promover capacitación y ofrecer casos de buenas prácticas para todas las organizaciones del Tercer Sector.
- **Sociedad civil en Red** (Argentina) es un espacio multiactoral de federaciones y redes de la Sociedad Civil argentina que tiene por objetivo contribuir a la consolidación democrática del país a través del fortalecimiento de la Sociedad Civil. Tienen tres líneas de acción: 1) Articulación y fortalecimiento; 2) Visibilidad e 3) Incidencia. Congrega a las principales redes de ONGs.
- **Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil** (México): Es una organización sin fines de lucro, dedicada a apoyar el fortalecimiento institucional del tercer sector. La organización nació gracias a la alianza entre el Tecnológico de Monterrey campus Chihuahua (ITESM) y la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. (FECHAC) iniciando operaciones en 2003. Tiene cuatro líneas de trabajo: 1) Capacitación; 2) Acompañamiento; 3) Consultoría; 4) Filantropía empresarial.
- **Revista Entre Mundos** (Guatemala) nace en el año 2001, con el objetivo de consolidar el trabajo de las organizaciones no-gubernamentales y colectivos, partiendo de reforzar sus capacidades y competencias y hacer visibles sus luchas. Promueven el desarrollo de capacidades, la interacción entre actores, el aprovechamiento óptimo de los recursos y la generación de conciencia.
- **CEOSC** (Ecuador): La Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil (CEOSC) es una organización de tercer piso que promueve el trabajo articulado entre organizaciones de la sociedad civil. Está compuesta por federaciones que vinculan a diferentes organizaciones territoriales o temáticas de la sociedad civil ecuatoriana. Desarrollan varias líneas de trabajo bajo la modalidad de proyectos, entre los cuales están los programas de Capacitación para fortalecer las capacidades de incidencia, trabajo colaborativo y

transparencia de las organizaciones de la sociedad civil y los Fondos concursables a organizaciones de la sociedad civil para que implementen iniciativas colaborativas en temas de incidencia política y transparencia. Han publicado un documento muy relevante: **Hacia el fortalecimiento de la sociedad civil.**

- **ABONG** (Brasil): La Asociación Brasileira de ONGs es una plataforma nacional que reúne a organizaciones que luchan contra todas las formas de discriminación, desigualdades, por la construcción de formas de vida sostenibles y por la radicalización de la democracia. Tienen una **Escuela de Formación virtual** que ofrece cursos que fortalezcan la capacidad de acción colectiva de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y contribuyan a ampliar prácticas político-institucionales que permitan la sostenibilidad de sus acciones en la defensa de los derechos y un modelo de desarrollo socio-ambiental que garantice los bienes comunes.
- **Venezuela sin límites** (Venezuela): Venezuela sin Límites fue creada por Mireya Blavia de Cisneros (empresaria y filántropa) en 1999 en la ciudad de Caracas, Venezuela. Desde entonces ha contribuido al fortalecimiento técnico y económico de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) a través de acciones caracterizadas por el compromiso con la acción social, la responsabilidad en la captación y uso de los recursos, la solidaridad y la transparencia. Desde entonces han fortalecido a una red de más de 600 ONG con el propósito acelerar y potenciar sus proyectos sociales para alcanzar mayor impacto.
- **Red UNITAS** (Bolivia): Red de ONGS nacionalmente reconocida que desarrolla un conjunto de programas, incluyendo el fortalecimiento de las capacidades de instituciones sin fines de lucro, en un marco de eficiencia, eficacia e impacto en el contexto nacional, para impulsar acciones y propuestas que ayuden a disminuir las causas estructurales de la pobreza y la desigualdad. Tienen una plataforma en línea de formación gratuita para la Sociedad Civil llamada FORMACCIÓN.
- **Instituto Donar. Premio Mejores ONGs** (Brasil): La misión del Premio a las Mejores ONG es reconocer y dar a conocer a las ONG en Brasil que se destacan anualmente por su excelencia en gestión, gobernanza, sostenibilidad financiera y transparencia. La participación en la selección de las mejores ONG está abierta y es gratuita para todas las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, independientemente de su tamaño y ubicación geográfica / lugar de operación en el país. Los criterios de evaluación son: a) Causa y estrategia de acción; b) Representación y responsabilidad; c) Gestión y planificación; d) Estrategia de financiación, y e) Comunicación y rendición de cuentas.
- **ELLAS. Premio Generosas** (América Latina): busca reconocer y dar visibilidad regional a organizaciones, colectivos y grupos que trabajan para hacer avanzar los derechos de las mujeres y la justicia de género a través de la movilización de recursos locales. ELLAS también desarrolla cursos de capacitación y formación para organizaciones de mujeres sobre derechos y filantropía a través de su **Escuela Latinoamericana de Filantropía feminista y comunitaria.**

En el caso de Uruguay, podríamos decir que hay dos actores clave (además de CLAEH ya mencionado) en el campo no gubernamental que han desarrollado acciones y programas a nivel nacional con foco en el fortalecimiento de la sociedad civil.

- **ANONG:** Dentro de sus áreas de trabajo tiene un grupo de trabajo específico con el foco en el fortalecimiento de la sociedad civil, creado en 2020. En 2010, ANONG ha impulsado el Proyecto J y como resultado del mismo produjo una conferencia y un libro Avances y necesidades en el fortalecimiento de la sociedad civil uruguaya (2010). Más recientemente, ANONG ha implementado el proyecto “Fortalecer, participar, Incidir”, del cual este trabajo forma parte.

- **Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD):** La misión de ICD es generar conocimientos y realizar acciones que fortalezcan la participación ciudadana y la mayor incidencia de la sociedad civil en la democracia, la integración y el desarrollo a nivel nacional e internacional.
- El **sitio web** de ICD es una rica fuente de recursos donde pueden encontrarse todas sus acciones y programas, destacando aquí el Mapeo de la sociedad civil. Asimismo, ha desarrollado herramientas de evaluación como el Manual de autoevaluación en transparencia y rendición de cuentas para las organizaciones de la sociedad civil, 2015 y ha brindado capacitaciones de variado tipo.
- En el nivel departamental, una organización a destacar es **Fondo Región Colonia**. Surge en 2007 como resultado de un proceso de fortalecimiento de la sociedad civil de Colonia, gestionado por el Centro Latinoamericano de Economía Humana CLAEH, en alianza con la Intendencia de Colonia y con el apoyo de la Fundación Kellogg. Desde un principio, se consideró el modelo de Fundaciones Comunitarias como forma de avanzar hacia una institucionalidad que fuera capaz de movilizar recursos para el desarrollo local. Desde 2007 se han realizado nueve llamados a proyectos en los que se beneficiaron 120 organizaciones en más de 20 localidades y a los que se aportó más de U\$S 190.000. Las organizaciones sociales, a su vez, movilizaron un adicional de U\$S 100.000. Aquí puede encontrarse **una mirada crítica sobre el impacto social de FRC**.

Anexo 2

Personas entrevistadas

1. **Mariano Berro** – Director, Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)
2. **Fabiana Goyeneche** – Directora de Relaciones Internacionales y Cooperación. Intendencia de Montevideo
3. **Paola Rapetti** – Directora, Pacto Global
4. **Clelia De la Fuente** – Delegación de la Unión Europea
5. **Jose Luis Pimentel Bolaños** – Director, Agencia Española de Cooperación (AECID)
6. **Patrick Flot** – Embajada de Francia
7. **Anne Clemers** – Embajada del Reino de los Países Bajos
8. **Marcela Serra** – Embajada de los Estados Unidos de América
9. **Virginia Varela** – PNUD
10. **Carolina Moreira** – Montes del Plata
11. **Gustavo Grobocopatel** – Empresario Agropecuario
12. **Ana Luisa Arocena** – Empresaria TRIEX
13. **Vanessa Carpentieri** – Cámara Americana de Comercio
14. **Marcelo Lanfranconi** – Fundación 4F
15. **Magdalena Ibañez** – Fundación UPM
16. **Silvia Nane** – Senadora Frente Amplio
17. **Carmen Sanguinetti** – Senadora Partido Colorado
18. **Rodrigo Goñi Reyes** – Diputado Partido Nacional
19. **Marcelo Brasca** – Contador tributarista
20. **Gianna Gregori** – Oficial sector público Corporación Andina de Fomento (CAF)

Organizaciones que integran ANONG:



Asociación Cultural y Técnica



Fundación Ecuménica de Desarrollo del Uruguay



Instituto del Hombre



Grupo H2O Santa Catalina



Cotidiano MUJER



**más sociedad
más derechos**

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

anong.org.uy

secretaria@anong.org.uy

(+598) 2924 08 12

Av. Libertador 1985/202.

Montevideo, Uruguay.

