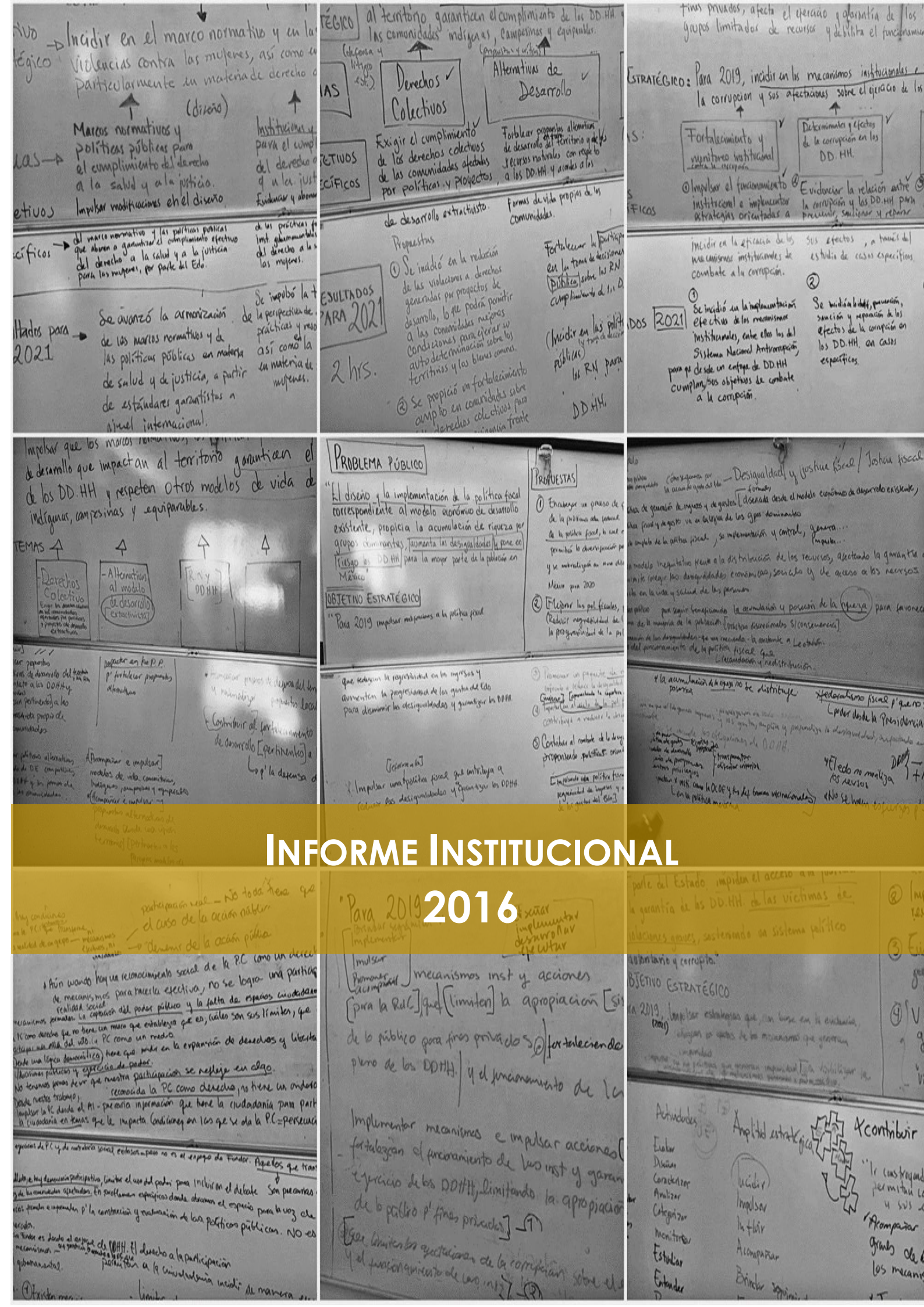


Informe Institucional 2016

Contenido

PRESENTACIÓN 4
ORGANIZACIÓN 5
ACTIVIDADES PRINCIPALES 6
Fortalecimiento Institucional 6
Planeación Estratégica 2017-2021: Espacios y procesos institucionales 7
Actualización de la política laboral y reestructura organizacional 7
Sistema Electrónico de Gestión y Memoria Institucional 9
Estrategia de sostenibilidad financiera 9
Comunicación Institucional e Innovación Tecnológica para la Incidencia 11
Construcción de mensajes clave 11
Intercambio de información 12
Identidad institucional 12
Autonomía tecnológica 12
Desarrollo de herramientas tecnológicas 13
Presupuesto y Políticas Públicas 14
Fiscalización y Rendición de Cuentas 14
Aportes al Sistema Nacional Anticorrupción 15
Transparencia presupuestaria 15
Gasto público a favor de la pequeña agricultura 16
Transparencia y participación ciudadana en las industrias extractivas 16
Transparencia y Rendición de Cuentas 17
Transparencia en las entidades federativas 17
Parlamento Abierto a nivel local 18
Organismos Financieros Internacionales y rendición de cuentas 19
Migración 19
Publicidad Oficial 19
Transparencia y Medio Ambiente 20
Derechos Humanos 21
Derechos colectivos y desarrollo 21
Ayotzinapa 22
Transferencia de capacidades a víctimas y familiares 22
Reformas legislativas en materia de derechos humanos 22
Libertad de expresión y del derecho a la protesta social 23
Vinculación y Gestión del Conocimiento 24
Violencia contra las mujeres 24

Contraloría social y justicia transicional 25
Estrategias Jurídicas 26
Derecho a la salud de pacientes que viven con VIH/Sida 26
Derechos colectivos 27
Derecho de Acceso a la Información 27
Enlaces Oaxaca y Guerrero 28
Violencia obstétrica 28
Violencia doméstica y acceso a la justicia para las mujeres a nivel local y nacional 29
ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS 30
MONITOREO Y EVALUACIÓN 31
DESAFÍOS 33
APRENDIZAJES 35

PRESENTACIÓN

A dos años de la transición en la Dirección Ejecutiva de Fundar, el 2016 concluyó con diversos logros para el fortalecimiento institucional, así como con resultados significativos en materia de incidencia. El presente informe tiene como propósito sintetizar el trabajo de las y los integrantes de la organización durante un año de reflexiones y acuerdos colectivos que han traído, y traerán consigo, diversas transformaciones y desafíos institucionales.

La planeación estratégica 2017-2021 y otros procesos organizacionales, así como el trabajo en cada una de nuestras agendas de incidencia dieron cuenta, por un lado, de la cohesión y compromiso del equipo, así como de nuestra experiencia y memoria institucional ganada durante 18 años de trabajo en la sociedad civil. Y, por otro lado, de nuestra capacidad para ajustarnos a las necesidades y demandas de los contextos políticos, económicos y sociales de México.

Dicho de otro modo, este ajuste implicó para Fundar detectar nuestras principales fortalezas y debilidades para 1) definir nuevos objetivos y resultados de gestión interna y 2) construir una serie de programas temáticos que orientarán nuestros esfuerzos a mediano y largo plazo. Así, atravesamos por una reestructura que se tradujo en la redistribución de responsabilidades de algunas áreas internas, y en la construcción de seis programas de investigación-acción.

Todos los procesos que desarrollamos respetaron siempre los principios y los valores institucionales que dan cuenta de nuestra naturaleza como Fundar. Sin embargo, también reconocimos que nuestras agendas se habían dispersado y era necesario definir nuevos ejes que, a partir de la identificación de problemas públicos que institucionalmente valoramos como prioritarios, nos permitieran reorientar nuestras capacidades y competencias para contribuir sustantivamente a su transformación.

Finalmente, el contenido del documento se distribuye en cinco secciones. En el primer apartado se sintetizan algunos datos de la organización. La segunda sección presenta las actividades principales realizadas durante 2016. La tercera describe brevemente nuestro modelo de trabajo. El cuarto apartado presenta algunos criterios y consideraciones para nuestra evaluación del año. Y el quinto y sexto apartado resumen algunos desafíos y aprendizajes identificados, respectivamente.

ORGANIZACIÓN

Fundar, Centro de Análisis e Investigación A.C., es una organización de la sociedad civil plural e independiente, con sede en México, que se rige por los principios de horizontalidad y transparencia. La organización tiene tres órganos de gobierno: 1) la Asamblea General de Asociados; 2) el Consejo Directivo conformado por 5 miembros (un presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales); y 3) la Dirección Ejecutiva. Además, Fundar cuenta actualmente con un equipo interdisciplinario de 39 personas y con un presupuesto anual de alrededor de dos millones de dólares.

Las estrategias de trabajo en Fundar buscan proponer e implementar soluciones innovadoras a los problemas públicos, caracterizadas por el rigor de investigaciones aplicadas e interdisciplinarias (incidencia basada en evidencia). Para hacer efectivo lo anterior, impulsamos la comunicación estratégica; valoramos la innovación tecnológica; generamos y alimentamos alianzas y trabajo articulado con diversas organizaciones; tenemos interlocución con actores sociales y actores públicos; nos valemos de herramientas analíticas como el análisis y seguimiento presupuestario; hacemos uso de información pública gubernamental y de interés público y monitoreamos los mecanismos de acceso a la misma; hemos probado y obtenido resultados significativos a través de prácticas como el litigio estratégico, y basamos nuestro trabajo en diversos enfoques como el de derechos humanos, el de género y el de interculturalidad. Además, promovemos el aprendizaje y el intercambio horizontal del conocimiento para el fortalecimiento de capacidades.

Con nuestro quehacer buscamos avanzar hacia la democracia sustantiva y contribuir a generar cambios estructurales que transformen positivamente las relaciones de poder entre sociedad y gobierno. La sociedad que queremos es justa y participativa, y en ella el Estado cumple cabalmente con los derechos humanos de las personas, comunidades y pueblos para generar condiciones de vida digna y bienestar para todas y todos.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

Para la presentación de los logros y actividades, la información se distribuyó en tres partes: primero se presentan los resultados alcanzados respecto de nuestro fortalecimiento institucional; en segundo lugar, se enlistan los avances alcanzados en materia de comunicación e innovación tecnológica para la incidencia, y por último se enlistan los logros obtenidos en nuestras agendas de incidencia a partir de la estructura que la organización mantuvo durante este año. Así, la descripción de los avances y principales actividades tiene el siguiente orden: Presupuesto y Políticas Públicas; Transparencia y Rendición de Cuentas; Derechos Humanos; Estrategias Jurídicas; Vinculación y Gestión del Conocimiento, y los enlaces que mantuvimos hasta 2016 en Oaxaca y Guerrero. Al principio de cada sección se resumen los objetivos y resultados alcanzados a manera de esquema.

Fortalecimiento Institucional

Planeación Estratégica 2017-2021: Espacios y procesos institucionales

Como se indicó previamente, de febrero a noviembre de 2016 las y los integrantes de la organización nos involucramos en la definición de nuevos programas de investigación-acción que, por un lado, nos permitieron transitar desde una estructura de áreas diseñadas a partir de herramientas de análisis hacia una estructura orientada por temas. Y, por otro lado, nos han brindado la oportunidad de repensar nuestros ejes temáticos y nuestras estrategias para hacer frente al actual y futuro contexto político, económico y social de México. Así, evaluamos nuestras capacidades y competencias; reorientamos nuestros objetivos estratégicos institucionales y los resultados que queremos concretar, y reformulamos el modelo de trabajo.

El abordaje para la planeación estratégica en Fundar integró diversos procesos que, desde la discusión y el consenso colectivos, arrojaron la información que se sistematizó y se sintetizó para la elaboración del *Plan Estratégico 2017-2021.*

Por lo tanto, para alcanzar dicho resultado se conformaron seis grupos de trabajo de ocho integrantes en promedio cada uno. Cada integrante podía decidir la cantidad de grupos en los que participaría. En los grupos participamos integrantes de todas las áreas.

Además, se programaron y llevaron a cabo 42 sesiones de trabajo[1] con las siguientes características: cuatro sesiones por cada grupo (24) que fueron facilitadas por integrantes de las áreas de Desarrollo Institucional (DI) y Vinculación y Gestión del Conocimiento (VGC), una sesión sin facilitación por cada grupo (6), una sesión de retroalimentación por cada grupo (6) con miembros de la Asamblea de Asociados de Fundar y una sesión final guiada por DI y VGC por cada grupo (6) para reajustes a partir de la retroalimentación de las y los consejeros y asambleístas.

Por lo tanto, se dedicaron tres horas (en promedio) durante cada sesión de trabajo. Esto representó una inversión de más de 150 horas de discusión, reflexión y generación de información. En 2017 comenzará la implementación del Plan Estratégico 2017-2021 de Fundar, mismo que trajo consigo resultados simultáneos que también se describirán en las siguientes secciones.

Actualización de la política laboral y reestructura organizacional

Alineado a la planeación estratégica y mediante un donativo específico de la Fundación Hewlett, en 2016 llevamos a cabo un proceso para la actualización de la política laboral y la reestructura organizacional de Fundar. Una consultora externa acompañó las cuatro fases de dicho proceso: 1) actualización de las descripciones y perfiles de puesto; 2) revisión y adecuación de los contratos de trabajo, así como del manual general de la organización; 3) diseño de tabulador salarial, y 4) diseño de un sistema de planeación, seguimiento y evaluación.

El que la actualización de la política laboral haya coincidido con la planeación estratégica nos brindó una excelente oportunidad para integrar y alinear todos los procesos y procedimientos institucionales, enfocándolos en una gestión estratégica orientada a resultados.

Ahora contamos con documentos actualizados que sustentan, a partir de descripciones y perfiles, los distintos puestos al interior de la organización. Además, alineamos nuestros contratos a la regulación nacional vigente en materia de trabajo y

[1] Cabe destacar que el trabajo de los grupos está documentado en formatos, fichas de análisis, presentaciones y fotografías.

previsión social. Por su parte, contamos con un manual de organización que recupera nuestras mejores prácticas institucionales a lo largo de 18 años y refleja nuestro modelo de gestión interna. Asimismo, contamos ya con un tabulador salarial alineado a los niveles de puesto, mismo que se inserta competitivamente en el universo de organizaciones de sociedad civil en México. Y contamos con un nuevo esquema de monitoreo que permitirá planear operativamente; brindará seguimiento a los diversos procesos de nuestras áreas y programas de investigación – acción; evaluará el desempeño de las y los integrantes del equipo, así como los resultados de nuestro trabajo, y ayudará a realizar valoraciones sobre los efectos de nuestras estrategias sobre los problemas públicos que hemos identificado.

Finalmente, respecto de la estructura organizacional, esta se reconfiguró a partir de tres grandes áreas que integran seis áreas específicas y seis programas de investigación-acción. Lo anterior se logró a partir de las reflexiones, discusiones, análisis y toma de decisiones estratégicas en el marco tanto de la planeación estratégica como de la actualización de la política laboral para, por un lado, maximizar y hacer más eficiente nuestra gestión interna y por otro lado, para volver aún más efectiva nuestra generación de evidencia y sobretodo nuestra incidencia.

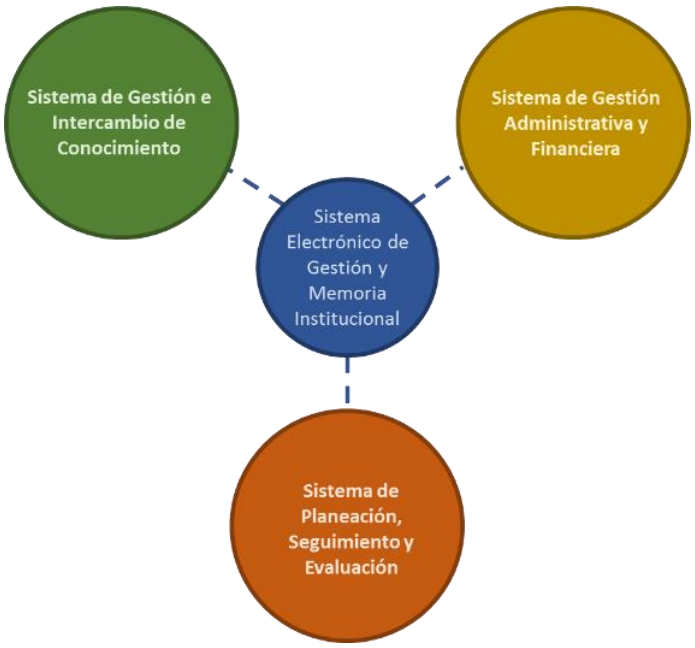
Sistema Electrónico de Gestión y Memoria Institucional

También en el marco de nuestra Planeación Estratégica 2017-2021 y del proceso de actualización de la política laboral y reestructura organizacional, identificamos la necesidad de implementar un sistema que permitiera integrar tres componentes clave para la gestión interna: nuestro modelo de trabajo en materia de investigación acción; nuestro esquema administrativo, contable y financiero, y nuestro abordaje para la planeación seguimiento y evaluación tanto programática como de desempeño.

Al respecto, durante 2016 comenzamos con el diseño y ejecución de algunas fases para la consolidación de un sistema de este tipo. Al respecto, diseñamos y comenzamos con la operación de un Sistema Electrónico de Gestión Administrativa y Financiera que, a partir de la prueba piloto de dos proyectos específicos, estaremos ajustando para posteriormente implementarlo en para la mayor parte de los procesos administrativos y financieros.

Por su parte, respecto de nuestro esquema de trabajo en materia de investigación-acción, se definió la ruta crítica para el Sistema de Gestión e Intercambio del Conocimiento que guiará nuestra memoria y aprendizaje tanto en materia de generación de evidencia, como respecto de nuestras estrategias de incidencia.

Finalmente, respecto de nuestro modelo evaluativo, durante este año también definimos la ruta crítica que deberá seguirse para el diseño y puesta en marcha de nuestro Sistema de Planeación, Seguimiento Evaluación. Es necesario indicar que los tres sistemas que compondrán el SEGMI están pensados desde la orientación a resultados y deberán contribuir a la toma de decisiones estratégicas de para la organización, así como para el respaldo de nuestra memoria institucional.



Estrategia de sostenibilidad financiera

Sumado a lo anterior y con el propósito de brindarle mayor prospectiva y sostenibilidad a nuestro plan estratégico, este año comenzamos con la definición de una estrategia orientada a la búsqueda de donativos que, desde un formato flexible y general, nos permitan avanzar en nuestras estrategias y actividades para el cumplimiento de los objetivos que nos

propusimos a cinco años. Al respecto, hemos avanzado positivamente con la presentación y aprobación de propuestas para este tipo de apoyos con la *Fundación Ford* (transitando de donativos para proyectos específicos hacia donativos generales, en el marco de su estrategia BUILD), y hemos mantenido e incrementado nuestros donativos provenientes de la *Fundación Hewlett* y de *Open Society Foundation* (Latin America Program), por poner algunos ejemplos. Aunado a lo anterior, la confianza que hemos generado en nuestros donantes actuales, nos permite no distraer nuestros esfuerzos para la detección de nuevas formas de ingresos propios. Además, es importante mencionar que por ley las donatarias autorizadas no podemos generar más del 10% de ingresos propios.

Comunicación Institucional e Innovación Tecnológica para la Incidencia

Construcción de mensajes clave

En términos de comunicación, durante 2016 comenzamos a reformular nuestras estrategias para la construcción de mensajes clave e identificación de audiencias. Por ejemplo, durante el desarrollo del proyecto “Beneficios fiscales: privilegios inexplicables para unos cuantos”, realizamos un video en el que logramos simplificar nuestra narrativa de tal forma que permeara en los distintos públicos de interés. Lo anterior permitió una amplia difusión y una receptividad exitosa alcanzando 45,500 reproducciones. Como parte de la misma estrategia, publicamos un artículo de opinión: ‘Los ingresos que no ingresan’ a partir del cual se abrió un canal de comunicación con el Servicio de Administración Tributaria (SAT), institución a la que consultamos públicamente, y con evidencia, sobre la cancelación y condonación de créditos

fiscales por cantidades millonarias a un grupo muy reducido de empresas y personas. Esta campaña interesó a 1,208 nuevos seguidores en Twitter.

Por otra parte, hemos avanzado de manera positiva en la elaboración conjunta de productos audiovisuales en colectivo. Ejemplo de esto es el video #7LeyesVScorrupción con más de 41,888 reproducciones; en el cual reflejamos la exigencia conjunta de la necesidad de un periodo extraordinario de sesiones para aprobar el primer paquete de leyes del Sistema Nacional Anticorrupción, mismo que se logró.

Intercambio de información

En el marco de una nueva estrategia general de comunicación que continúa en diseño, ajustes y primeras pruebas, el área se ha involucrado activamente en la definición de estrategias para cada tipo de proyecto o de proceso. Así, nuestras propuestas de difusión se alinean desde un principio con los objetivos y los resultados esperados de incidencia, y se define con mayor claridad la audiencia en la que queremos multiplicar nuestros mensajes para hacer cada vez más eficientes los recursos institucionales.

Ejemplo de esto fue la planeación y ejecución de la estrategia política y de comunicación para la incidencia en el tema de Beneficios fiscales: privilegios inexplicables para unos cuantos. El resultado fue el impacto mediático que se dio después de la presentación pública del proyecto. Se monitorearon más de 237 salidas en los medios de comunicación: entrevistas, notas informativas, programas de televisión, noticieros digitales. Esto dio pie al establecimiento de una mesa de trabajo multi-actor en la que participaron el Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), Fundar y algunas contrapartes aliadas interesadas en avanzar esta agenda.

Al momento en que se redacta este informe, ya hemos logrado que modifiquen sus formatos y bases de datos para facilitar la interpretación y utilización de la información de cancelaciones y condonaciones de créditos fiscales.

Identidad institucional

A partir de este año, hemos avanzando para que todos los materiales y productos de comunicación se enmarquen dentro de una estrategia para el fortalecimiento de nuestra identidad institucional. El diseño de las estrategias de comunicación respeta una misma línea editorial que respalda los mensajes que aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales y de incidencia de las investigaciones de la organización. Aun cuando estos lineamientos se encuentran en fase de prueba y reajuste, reflejan la teoría de cambio, así como la misión, la visión y los valores con que trabajamos.

Autonomía tecnológica

Como un esfuerzo por sistematizar los procesos internos e impulsar la articulación en el manejo de los datos y de la información por la totalidad del equipo, desde el área de Innovación Tecnológica se trabajó en la migración de todos los procesos de almacenamiento de datos, servidores web y correo de la organización hacía un esquema operado desde herramientas en la “nube”. Lo anterior ha permitido el uso más eficiente de recursos, así como una mejor articulación de la comunicación y gestión interna de la organización.

Por otro lado, en el marco de la actualización y modernización de procesos internos, se implementaron plataformas electrónicas para hacer más eficientes los procesos y de esta forma mejorar la gestión y administración de la organización. Ejemplo de lo anterior fue el Sistema de Solicitud de Vacaciones y Permisos, el Sistema de Tickets para el Apoyo de Servicio Técnico (de informática), y el avance en la primera fase del Sistema Electrónico de Gestión Administrativa y Financiera y del Sistema Electrónico de Planeación, Seguimiento y Evaluación.

Desarrollo de herramientas tecnológicas

Entre otras herramientas, durante 2016 desde el área de Innovación Tecnológica desarrollaron las siguientes plataformas para complementar el trabajo de investigación de la organización en dos proyectos específicos: Noroeste en la Mira y Privilegios Fiscales. Ambas plataformas permiten el acceso sencillo y directo a información relevante y oportuna en temas de protección ambiental y de justicia fiscal respectivamente. Respecto de las plataformas y herramientas previamente desarrolladas, se está diseñando una estrategia para su valoración, actualización o renovación. Lo anterior, a partir de la generación de nueva evidencia, de dar a conocer resultados sobre el seguimiento a compromisos alcanzados en procesos de incidencia, y/o como foros electrónicos de intercambio de información y conocimiento.

Presupuesto y Políticas Públicas

Fiscalización y Rendición de Cuentas

Con el propósito de tener un mejor seguimiento y control del gasto público, así como de la gestión política y administrativa por parte del Estado, Fundar participó activamente en el proceso de Parlamento Abierto en donde se discutió el paquete de leyes y reformas que le dieron vida al Sistema Nacional Anticorrupción.

El Parlamento Abierto supone una institución legislativa que es transparente (garantiza el derecho a la información de forma proactiva); que rinde cuentas (explica y justifica acciones y decisiones); que es incluyente y plural (no sólo con los grupos políticos

sino, principalmente, con la sociedad), y que utiliza estratégicamente las tecnologías de información para lograr lo anterior.

Así, en la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas, una de las aportaciones técnicas que impulsamos fue la inclusión de la obligación de fiscalización de participaciones o transferencias federales no etiquetadas, y que tienen como destino las entidades federativas. Al respecto interesaban aquellas participaciones y transferencias comprometidas al pago de la deuda pública, así como la fiscalización de instrumentos, y las personas físicas o morales del sector privado que administren o reciban recursos gubernamentales. Lo anterior tiene particular relevancia puesto que la federación carecía de instrumentos para vigilar el gasto que se realiza a nivel local mediante las participaciones federales, siendo éstas el principal ingreso para los estados y municipios del país. Asimismo, la fiscalización de instrumentos financieros privados (capitalizados con recursos públicos) permitirá vigilar el gasto en fideicomisos en el marco de un esquema en donde persiste la opacidad y en donde cada vez se comprende menos la distribución de recursos en México.

Aportes al Sistema Nacional Anticorrupción

Dentro del mismo proceso de Parlamento Abierto, brindamos aportaciones que, desde la perspectiva de algunas organizaciones de la sociedad civil -entre ellas Fundar- valoramos relevantes para ser incluidas en la Ley General de Responsabilidades Administrativas, particularmente en lo relativo a las declaraciones patrimoniales de los servidores públicos. Además, se aportaron argumentos técnicos y evidencia a partir del documento Reconstruyendo Confianza en el Sector Público para abonar al debate sobre las declaraciones patrimoniales y de interés como herramienta de control. Asimismo, junto con otras organizaciones impulsamos y acompañamos propuestas para ser incluidas en la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción. Por ejemplo, la disposición que indica llevar a cabo ejercicios efectivos de participación ciudadana por medio de la articulación de la sociedad civil con entidades de fiscalización para el control, manejo y revisión exhaustiva del gasto público.

Transparencia presupuestaria

A partir de la interlocución que Fundar mantiene con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), derivada del *Open Budget Index* (OBI), la dependencia federal asumió el compromiso de agregar información adicional que robusteciera el documento sobre los *Criterios Generales de Política Económica 2017* (CGPE) con variables macroeconómicas. Lo anterior para que pudiera ser considerado como un informe de medio año sobre la situación económica del país. La publicación del documento acompañó la apertura de información relevante relacionada con las finanzas públicas, por ejemplo, los contratos de servicios y obra pública de las entidades federativas con entes privados en donde se utilizan recursos federales (esta opacidad había sido señalado en múltiples ocasiones por la Auditoría Superior de la Federación (ASF) como una de las principales áreas de riesgo en el manejo del gasto público), y la información de préstamos y donaciones con Organismos Financieros Internacionales (OFIs). Esto último es por demás relevante debido a que México es uno de los principales prestamistas a nivel mundial.

Gasto público a favor de la pequeña agricultura

Derivado del análisis de Subsidios al Campo, desde 2015, conformamos una coalición plural de organizaciones para impulsar con más fuerza propuestas de solución a las problemáticas de la regresividad de los subsidios del campo mexicano y de las condiciones de las y los campesinos: *Valor al Campesino*. En el marco de ésta, logramos la creación de un programa de subsidios dirigido específicamente a pequeños productores; situación sin precedentes en el Presupuesto Federal. Este nuevo programa reorientó 6,100 millones de pesos para pequeños productores con el propósito de elevar su productividad, contrario al enfoque asistencialista que tienen la mayoría de los programas dirigidos a productores de pequeña escala.

Transparencia y participación ciudadana en las industrias extractivas

En cuanto a EITI (Extratctive Industries Transparency Initiative), Fundar ha participado activamente en la coordinación de las acciones para el establecimiento de esta plataforma de diálogo multi-actor en México. En un primer momento conformamos el grupo de organizaciones de la sociedad civil que inició dicho intercambio y que llevó a cabo los primeros trabajos. Posteriormente, este grupo eligió a sus representantes en el grupo multi-actor de EITI y se acordó impulsar la inclusión de obligaciones de información socio ambiental en el estándar de México. Esta obligación se ha planteado como condición mínima de parte de la sociedad civil hacia el gobierno y las empresas para avanzar en el proceso.

Después de muchos meses de sostener un proceso de interlocución (complejo que incluso llegó a fracturarse tanto con gobierno como con empresas) aceptaron integrar en el Plan de Acción este tipo de información para avanzar hacia la conformación de mecanismos que aseguren mayores niveles de transparencia, acceso a la información y participación ciudadana en torno a las industrias extractivas. Lo anterior lo hemos realizado en coordinación con diversas organizaciones aliadas y otros actores relevantes para el tema tanto en México como en la región latinoamericana y a nivel global.

Con relación a la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA), Fundar ha estado involucrado en los espacios para la construcción del nuevo Plan de Acción 2016-2018, impulsando, entre otros aportes, la inclusión de compromisos en materia de industrias extractivas. Específicamente, se busca una mayor participación de las comunidades afectadas por los proyectos extractivos en la toma de decisiones sobre los mismos. El Secretariado ya ha expresado su concordancia y estamos llevando a cabo acciones para que sea incluido como un compromiso proactivo debido a la relevancia del tema para el país y a la necesidad de dar seguimiento a los compromisos de los dos Planes de Acción anteriores.

Transparencia y Rendición de Cuentas

Transparencia en las entidades federativas

En mayo de 2015 se cumplió el plazo para que las leyes locales de transparencia fueran armonizadas con respecto a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP) en México. Ocho meses después, a inicios del 2016, menos de cinco entidades federativas habían cumplido con este proceso.

Desde Fundar, acompañamos, a partir de propuestas técnicas de mejora, a organizaciones locales que buscaban incidir en las reformas de las leyes estatales de

transparencia en cuatro estados del noroeste (Sonora, Sinaloa, Baja California y Baja California Sur). Además, en algunos casos tuvimos interlocución con legisladoras(es) y tomadores de decisión en dichas entidades, para compartirles nuestras valoraciones sobre el proceso y las modificaciones necesarias en el marco normativo. Lo anterior con el propósito de incrementar el número de entidades que cumplieran con la armonización de sus normas. Estas cuatro leyes estatales se aprobaron con altos estándares de garantía del DAI; condición que asegura un marco normativo robusto que potencialmente abonaría a un mejor ejercicio de gobierno y que ofrece una herramienta clave para la realización de ejercicios de contraloría social. Además, impulsamos que tres de estas entidades incorporaran en sus leyes un apartado de obligaciones de transparencia en materia ambiental; lo que permitirá contar con mayor información para la defensa del derecho a un medio ambiente sano desde el ámbito sub-nacional.

De manera simultánea, abonamos al fortalecimiento de nuestras contrapartes a nivel local. Como se indicó previamente, las organizaciones en los estados asumieron un papel por demás activo como interlocutoras con sus gobiernos para avanzar las modificaciones necesarias. Así, además del fortalecimiento técnico a través de talleres de acceso a la información, impartidos en la región noroeste en las sedes de Tijuana, Baja California, La Paz, Baja California Sur y Mazatlán, Sinaloa, nuestro mayor aporte a dichas contrapartes fue la capacitación en materia de estrategias para la incidencia.

Como ejemplo del impacto de estos talleres, documentamos dos casos de éxito de estas organizaciones: BCSicletos (video) y Wildlands Network (video). Los integrantes de las mismas asistieron a los talleres impartidos desde Fundar, e integraron estrategias de acceso a la información en sus esquemas de incidencia.

En el caso de Baja California Sur, la organización BCSicletos usó el acceso a la información para conseguir que se construyera una ciclo-vía en La Paz. Asimismo, la organización Wildlands Network después de participar en el taller inició un proceso de incidencia que arrancó con la búsqueda y acceso a información relacionada con la construcción de un libramiento en la carretera federal n° 2 en el estado de Sonora para identificar las posibles afectaciones de este proyecto sobre el río Cocóspera, importante fuente para la biodiversidad de una región conocida como Islas del Cielo. Así, el proceso que inició con el ejercicio del DAI y posteriormente con la interlocución con autoridades responsables del proyecto carretero, tuvo como resultados que el gobierno realizara un ajuste al proyecto para desviar su trazo y así proteger el ecosistema que crece en los alrededores del río.

Parlamento Abierto a nivel local

A partir de la aplicación del diagnóstico de Parlamento Abierto elaborado por Fundar y con contrapartes locales en Sonora y Nuevo León, logramos que los presidentes de ambos congresos aceptaran entablar proyectos de trabajo colaborativo para: elevar los niveles de transparencia y rendición de cuentas; activar la participación ciudadana y hacer uso activo de las tecnologías de la información por parte de ambos congresos locales.

Al respecto, en Nuevo León ya se instaló un Secretariado Técnico y se difundió su Plan de Acción, y en Sonora, el congreso firmó un acuerdo para avanzar en la construcción del mismo. Este último se formulará en mesas de trabajo en donde participarán legisladores, servidores públicos parlamentarios, OSC y especialistas en general, quienes, de manera

conjunta, definirán: la prioridad de los compromisos; el plazo de cumplimiento; las instancias responsables del mismo, y sus mecanismos de monitoreo y verificación. Con esto se busca que las prácticas parlamentarias sean más transparentes e inclusivas.

Organismos Financieros Internacionales y rendición de cuentas

Fundar publicó el documento Defensa del territorio frente al sector eléctrico en México. Este informe que se ha difundido ampliamente, nos ayudó a informar y fortalecer el intercambio de conocimiento entre organizaciones de la sociedad civil, activistas y otros actores interesados en la reforma energética del sector eléctrico. El estudio también ha contribuido significativamente al diseño de estrategias para la defensa y autodeterminación en comunidades.

Además, Fundar, junto con otras contrapartes y mecanismos independientes de instituciones financieras, organizó el taller Mecanismos de rendición de cuentas y sociedad civil en el que participaron más de 100 personas, entre estos, representantes de organizaciones de la sociedad civil de dieciséis entidades federativas además de la Ciudad de México, y colegas de otros siete países. A partir del taller se generó un diálogo directo con los representantes de los distintos mecanismos independientes de rendición de cuentas de instituciones financieras internacionales (IAMs) y los representantes de organizaciones conocieron las políticas, así como las ventajas y limitantes de dichos mecanismos. Asimismo, se generó un espacio de diálogo colectivo para reflexionar sobre temas de rendición de cuentas relacionados con proyectos de desarrollo de los sectores público y privado en México.

Migración

Con la elaboración, publicación y difusión del informe Un camino incierto. Justicia para delitos y violaciones a derechos humanos de personas migrantes y refugiadas en México, Fundar junto con otras organizaciones y colectivos, logramos visibilizar las violaciones a derechos humanos que resultan de la política de control migratorio, y posicionamos recomendaciones puntuales en la discusión pública sobre el fenómeno migratorio. Las recomendaciones del documento están dirigidas al Instituto Nacional de Migración (INM), a la Procuraduría General de la República (PGR) y a la Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados (COMAR).

Así, impulsamos recomendaciones orientadas a mejorar el acceso a visas humanitarias y que abonaran al control interno y la rendición de cuentas del Instituto. Dichas recomendaciones se elaboraron en el marco de las actividades desarrolladas por los grupos de trabajo del Consejo Ciudadano del INM.

Con la COMAR logramos entablar un diálogo para fortalecer su capacidad de respuesta al aumento de las solicitudes de asilo.

Por último, nuestras recomendaciones contribuyeron a la creación de la Unidad de Investigación de Delitos para Migrantes dentro de la Subprocuraduría de Derechos Humanos de la Procuraduría General de la República (PGR).

Publicidad Oficial

Durante años Fundar ha monitoreado y documentado la opacidad en el ejercicio de los gastos en publicidad oficial a nivel estatal. Partiendo de la hipótesis que la transparencia es el

primer paso hacia una rendición de cuentas y una regulación efectiva del tema, construimos la Plataforma Transparencia en Publicidad Oficial (TPO) con el propósito de dotar de una herramienta que las entidades puedan adoptar para transparentar sus gastos en publicidad oficial de manera oportuna y eficiente. Esta plataforma es el resultado de dos años de trabajo colaborativo entre Fundar y el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). La presentación de la plataforma se llevó a cabo en noviembre de este año, y al momento que se inscribe este informe, ya contamos con el compromiso de cinco gobernadores para adoptarla y comenzar a transparentar sus gastos en este rubro: Chihuahua, Quintana Roo, Jalisco, Nuevo León y Oaxaca. Esta plataforma sienta un precedente importante con criterios y altos estándares en términos de transparencia del gasto público.

Transparencia y Medio Ambiente

Elaboramos y lanzamos, en coordinación con organizaciones locales aliadas, la plataforma Noroeste en la Mira. Esta herramienta de consulta fue creada para publicar información relevante acerca las acciones y estrategias para la protección de ecosistemas marinos, costeros y terrestres, así como de los instrumentos para la gestión sustentable del territorio en las entidades que conforman la región noroeste de México: Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa y Nayarit.

Con base en los hallazgos de nuestras investigaciones y a partir de la experiencia acumulada para la construcción de la plataforma, organizamos el foro Un Ambiente para todos: construcción de gobernanza ambiental en el Noroeste y Frontera Norte de México, en Tijuana, Baja California. El evento reunió a representantes de más de 20 organizaciones del noroeste, académicos, estudiantes, consultores y miembros de comunidades indígenas de la región. En este espacio se identificaron problemas públicos y propuestas para conformar una agenda colectiva de incidencia a mediano plazo. El foro posicionó a Fundar como un actor clave que puede aportar su conocimiento y *expertise* para fortalecer una agenda pública de gobernanza ambiental en México.

Derechos Humanos

Derechos colectivos y desarrollo

Documentamos las violaciones a derechos humanos dentro de los procesos de consulta llevados a cabo por el gobierno mexicano con la tribu Yaqui, la comunidad zapoteca de Juchitán y las comunidades mayas de Campeche. En paralelo, fortalecimos sus capacidades para participar en el proceso y para futuras experiencias. Dada esta situación, representantes del pueblo Binnizá en la comunidad de Juchitán en Oaxaca, interpusieron un amparo en contra del proyecto Eólica del Sur, con la suspensión del mismo durante el curso del juicio.

En el caso de Tetela de Ocampo en la Sierra Norte de Puebla, nuestro trabajo para el fortalecimiento de las comunidades indígenas frente a un posible proceso de consulta con

relación a la minera Frisco de Carlos Slim, ha logrado detener el avance del proyecto minero debido a las acciones emprendidas por la comunidad previas a la consulta. Este trabajo de documentación ha sido retomado por las dependencias involucradas en las consultas, así como por la opinión pública y órganos nacionales e internacionales de protección de derechos como la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) y la Comisión Interamericana de los Derechos Humanos (CIDH).

Ayotzinapa

Fundar se sumó al seguimiento de la estrategia internacional del caso Ayotzinapa frente a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). Como resultado de este trabajo se logró la conformación de un mecanismo de seguimiento a las recomendaciones del Grupo Interdisciplinario de Expertos Independientes (GIEI).

La conformación de este mecanismo tuvo entre otros propósitos mantener a México bajo el escrutinio internacional como una forma de presión para lograr la solución del caso, mismo que busca sentar un precedente para la implementación de cambios estructurales en la investigación de graves violaciones a los derechos humanos. El mecanismo realizará visitas oficiales a México entre noviembre de 2016 y diciembre 2017 y celebrará una audiencia de seguimiento en cada periodo ordinario de sesiones de la CIDH.

Transferencia de capacidades a víctimas y familiares

Se elaboró un diagnóstico del impacto psicosocial del caso Ayotzinapa, mismo que se encuentra en proceso de revisión para su publicación y difusión en 2017. El desarrollo de la investigación sirvió para fortalecer las estrategias organizativas y políticas de los padres y madres de los 43 estudiantes desaparecidos, dada su participación activa durante el estudio.

Por otro lado, mantenemos un proceso de acompañamiento continuo para el fortalecimiento y articulación de organizaciones y colectivos de familiares de víctimas de desaparición forzada. Como resultado de esto, hemos podido identificar que las víctimas (comprendidos ahí los familiares también) han incrementado el conocimiento de sus derechos en el marco de las investigaciones y han generado estrategias de exigencia frente al ministerio público.

Finalmente, también hemos logrado mantener un espacio de interlocución de alto nivel con la Fiscalía Especializada en Búsqueda de Personas Desaparecidas de la PGR, a pesar de los varios esfuerzos por desaparecerla. En este espacio, las víctimas han podido impulsar su derecho de participación en las investigaciones y han ejercido cierto control ciudadano sobre la actuación del ministerio público. Entre las medidas impulsadas, con el acompañamiento de Fundar, se encuentran: la participación de equipos forenses independientes en diligencias de búsqueda e identificación de personas, y la elaboración de análisis de contexto para fortalecer las investigaciones.

Reformas legislativas en materia de derechos humanos

La participación de Fundar junto con un colectivo amplio de organizaciones y colectivos de familiares articulados en el Movimiento por Nuestros Desaparecidos en México, logró posicionar consideraciones y recomendaciones técnicas para las reformas tanto de la Ley de Tortura como de la Ley Desaparición Forzada. Específicamente, se incorporaron requerimientos de los familiares y se alinearon las leyes con estándares internacionales.

Actualmente la iniciativa de Ley de Tortura fue aprobada por la cámara de Senadores y queda pendiente su aprobación por la cámara de diputados. La iniciativa de Ley sobre Desapariciones está pendiente de discusión en la Cámara de Senadores.

Libertad de expresión y del derecho a la protesta social

Impulsamos, junto con otras contrapartes, que la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), con relación a los delitos de declarar la inconstitucionalidad de la tipificación de los delitos de 'ultrajes a la autoridad' y 'daños a la paz' (en el marco de la protesta social) por considerarlas figuras legales ambiguas que afectan la libertad de expresión, ya que estos al ser demasiado generales, eran usados para criminalizar a personas que recurrían a la manifestación pacífica como medio de exigencia de sus derechos. No obstante, también hubo retrocesos importantes que buscaremos revertir a través de la articulación del Frente por la Libertad de Expresión y la Protesta Social. Uno de los retos más significativos fue la reciente resolución desfavorable sobre las acciones de inconstitucionalidad referentes a: el uso de espacio público; el aviso previo; los fines lícitos de la protesta, y sobre las facultades de los policías para el uso de la fuerza contra manifestantes.

Por otro lado, derivado de las recomendaciones que emitió la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) con motivo de eventos de protesta en la Ciudad de México, tuvieron lugar diversas mesas de trabajo con la Secretaría de Gobierno, la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSPDF), la Cruz Roja y un grupo amplio de organizaciones de la sociedad civil para re-elaborar los protocolos sobre el uso de la fuerza, el control de multitudes y sobre las detenciones por parte de la policía capitalina.

Finalmente, en colectivo con otras contrapartes, está por publicarse y difundirse un primer protocolo del documento antes llamado de "Control de multitudes" y ahora denominado de "Protección a derechos en contexto de multitudes" (en México). Desde Fundar contribuimos al diseño del mismo, a partir de un enfoque de protección de derechos que promueva la no portación de armas letales, la relevancia de la defensa y de documentación durante las marchas, la generación de información relevante sobre los operativos, la cadena de mando y la rendición de cuentas, entre otras consideraciones.

Vinculación y Gestión del Conocimiento

Violencia contra las mujeres

A partir de dos investigaciones elaboradas desde Fundar, una a nivel regional y otra desde un análisis comparado con Ghana, logramos robustecer la información disponible sobre la eficacia de los marcos normativos y las políticas públicas orientadas a erradicar la violencia contra las mujeres, particularmente en su modalidad de violencia doméstica.

Los aportes de estos estudios han sido utilizados en las estrategias de incidencia de la Red Nacional de Refugios (RNR) y han posicionado a Fundar como una organización que genera evidencia especializada sobre estrategias y acciones que busquen prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres.

Como parte de nuestras actividades de intercambio de conocimiento en el sur global, en noviembre llevamos a cabo el Viaje de Estudio sobre Violencia Doméstica en México. Durante una semana trabajamos activamente con diez invitadas e invitados internacionales (académicas-os-, representantes de organizaciones civiles y funcionarias-os-gubernamentales) de Argentina, Ecuador, Ghana, Kenia, Nigeria, Sudán y Sudáfrica. Esta actividad tuvo como propósito central reflexionar, analizar y discutir las prácticas y estrategias implementadas para atender la violencia doméstica en México y en los países que representaban los participantes.

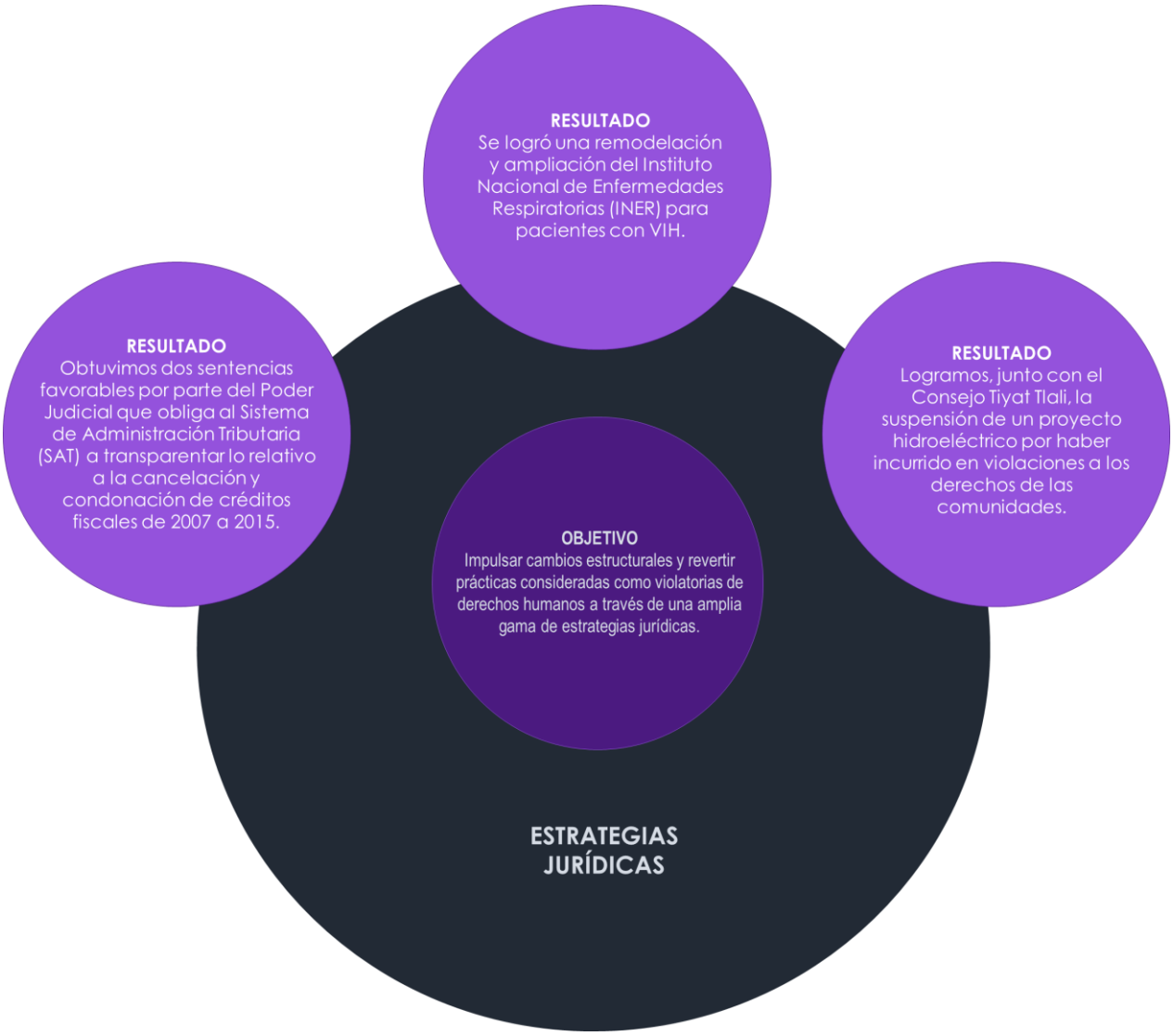
Esta actividad dio cierre a un trabajo que hemos desarrollado en Fundar desde hace algunos con organizaciones de África y América Latina sobre el tema. El intercambio sur-sur generado en el grupo ha inspirado a varios participantes a realizar acciones concretas en sus países. Como ejemplo, una participante boliviana, propuso y comenzó a desarrollar un proyecto piloto para sensibilizar a jóvenes sobre la problemática de la violencia doméstica, con la Dirección Municipal de Desarrollo Humano del Municipio de Sacaba en Cochabamaba, Bolivia.

Contraloría social y justicia transicional

Desde Fundar gestionamos y administramos la plataforma de conocimiento del Global Partnership for Social Accountability (GPSA), un portal especializado en contraloría social para organizaciones del sur global que actualmente reúne a más de 3,311 miembros en aproximadamente 148 países en el cual se llevan a cabo actividades de aprendizaje en línea. Los contenidos de estas actividades han permitido a varias organizaciones enriquecer su trabajo de investigación, generación de evidencia e incidencia en políticas públicas. Por ejemplo, participantes del webinario sobre generación de datos ciudadanos incorporaron las lecciones para el monitoreo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y otros participantes para el seguimiento a las finanzas públicas en el nivel estatal y local de sus países.

Finalmente, para continuar con el fortalecimiento de capacidades, lanzamos recientemente la plataforma electrónica "Knowledge for Justice", que facilita el intercambio de experiencias sobre Justicia Transicional entre organizaciones de África.

Estrategias Jurídicas



Derecho a la salud de pacientes que viven con VIH/Sida

A pesar de que buscamos, mediante la interposición de diversos recursos jurídicos y mediante una campaña en medios, que el cumplimiento de la sentencia del caso Pabellón 13 se diera mediante la construcción de una nueva unidad hospitalaria (Pabellón 13), fue una remodelación del Pabellón 4 lo que juez de distrito consideró como acción para dar cumplimiento a la sentencia. Impugnamos esta decisión, por lo que aún está pendiente el resultado. No obstante, la remodelación contribuye al derecho a la salud ya que, al contar ahora con seis cuartos aislados en el pabellón, se evitan co-infecciones para las personas con VIH que son internadas ahí. Este resultado beneficiará a más personas que sólo las que fueron amparadas, sin embargo, no podemos considerar que se garantizó el derecho al nivel más alto posible de salud debido a que las autoridades no hicieron el máximo esfuerzo por utilizar el máximo de los recursos de que disponían.

Derechos colectivos

Al caso contra las concesiones mineras, este 2016 sumamos el juicio en contra del Proyecto Hidroeléctrico Puebla 1, también junto con el Consejo Tiyat Tlali, en acompañamiento a tres comunidades del Pueblo Tutunaku en la Sierra Norte de Puebla. Logramos que un Tribunal Superior ordenara la suspensión del Proyecto Hidroeléctrico de Puebla 1 por haber incurrido en violaciones a los derechos de las comunidades en la implementación del proyecto. El objetivo final de la defensa de casos es crear precedentes para el respeto de los derechos de pueblos y comunidades, sobre todo a la autodeterminación informada.

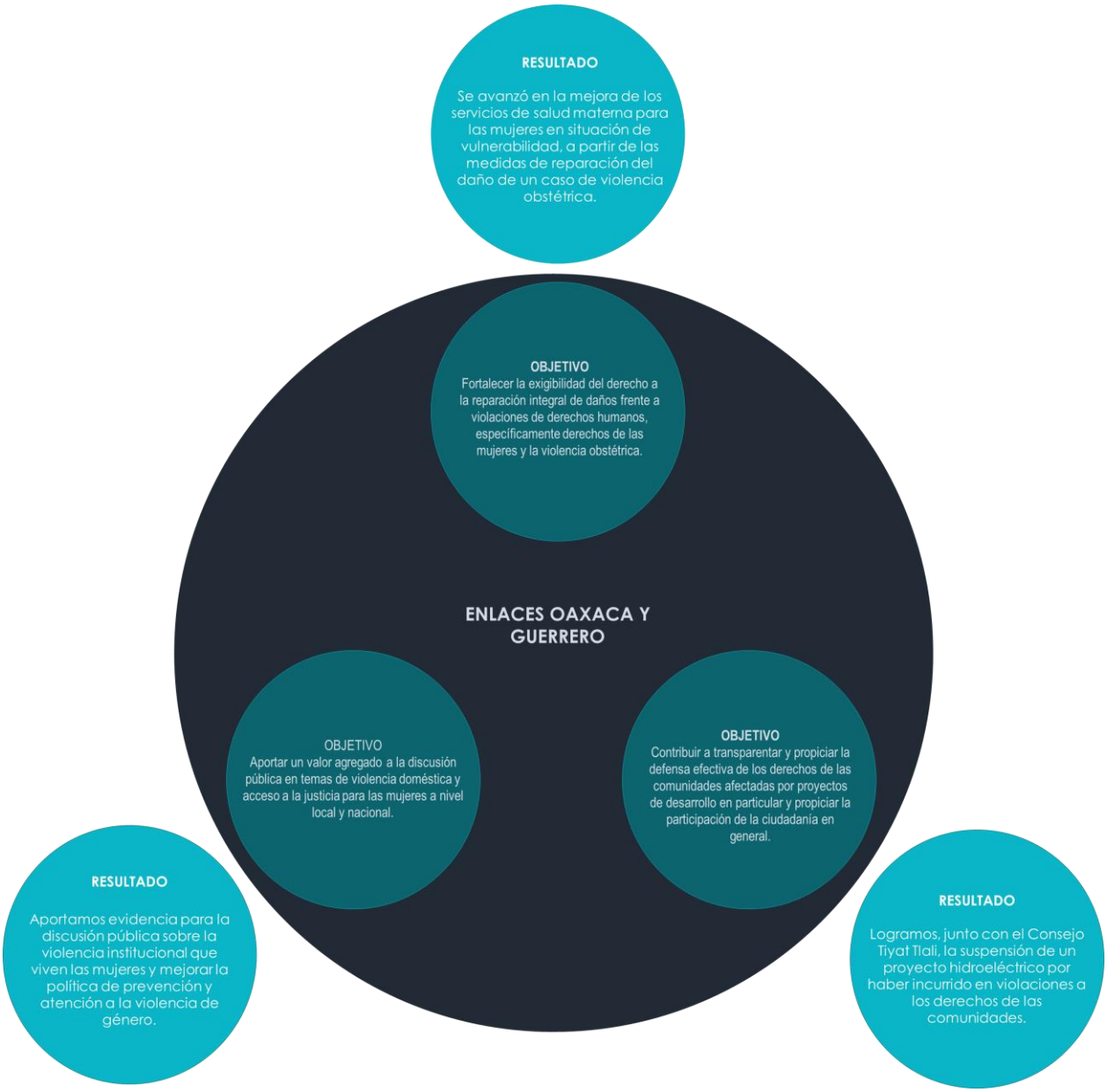
Derecho de Acceso a la Información

Interpusimos dos juicios de amparo en contra del SAT debido a que dicha institución se negó sistemáticamente a cumplir con las resoluciones del INAI en donde se ordenó la apertura de información relativa a la condonación y cancelación de créditos fiscales.

Así, obtuvimos dos sentencias favorables en primera instancia: una por el incumplimiento del SAT a la resolución del INAI, y otra por la negativa del SAT a transparentar la información. Es necesario indicar que el proceso continúa, toda vez que no se han agotado las etapas del mismo, y dado que ciertos actores interesados han impugnado dichas resoluciones. En este contexto, además realizamos una investigación más amplia denominada Privilegios Fiscales. Beneficios Inexplicables para Unos Cuantos, misma que fue ampliamente difundida y retomada por medios de comunicación. Esta última logró elaborarse a partir de datos obtenidos vía solicitudes de acceso a la información, y podrá robustecerse conforme se vaya resolviendo el procedimiento legal.

Cabe destacar que dicha investigación fue retomada por diversos senadores y diputados en el marco de la discusión del paquete económico 2017 en el Congreso de la Unión. Con base en esto, conseguimos la apertura de diálogo directo con el SAT y hemos logrado que modifiquen sus formatos y bases de datos para facilitar la interpretación y utilización de la información de cancelaciones y condonaciones de créditos fiscales.

Enlaces Oaxaca y Guerrero



Violencia obstétrica

Durante este 2016 continuamos con el acompañamiento del caso de Irene Cruz Zúñiga. Como parte de las acciones de reparación del daño solicitada por el Primer Tribunal Unitario en Oaxaca, así como por la CNDH, desde Fundar propusimos al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) la implementación del programa PRONTO (Programa de Rescate Obstétrico y Neonatal) creado por el Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) a fin de que se garantice la mejor atención a las mujeres usuarias de estos servicios de salud.

El IMSS firmó un convenio para implementar el programa en el Hospital Rural en Tlaxiaco, Oaxaca, y a partir de los resultados que se obtengan, ampliarlo a otras unidades médicas a nivel estatal y nacional. Cabe señalar que el INSP había intentado previamente

realizar este vínculo con el IMSS, pero hasta el momento no habían logrado resultados positivos, por lo que Fundar sirvió como facilitador para la consecución de este objetivo.

Violencia doméstica y acceso a la justicia para las mujeres a nivel local y nacional

A raíz del monitoreo y análisis presupuestario del Programa de Acción Específico (PAE) de Prevención y Atención de la Violencia Familiar y de Género en Guerrero en coordinación con el Observatorio de Muerte Materna, hemos podido transparentar la asignación y uso de los recursos y generar recomendaciones de mejora a la política pública y que sirvan a los tomadores de decisión a nivel local y nacional para su mejor gestión.

A partir de los hallazgos del monitoreo en campo, hemos avanzado hacia una evaluación del diseño del programa y las implicaciones reales que éste tiene en las usuarias del servicio, y desde ahí evidenciar la violencia institucional que viven las mujeres. Al respecto hemos avanzado en la consolidación de una alianza estratégica con Centro de Derechos Humanos Tlachinollan para documentar casos de violencia doméstica hacia las mujeres y proporcionarles a las instancias encargadas de la atención y prevención de la violencia, evidencia necesaria para la reorientación de sus acciones. Construimos una base de datos que sistematiza todo su trabajo en la defensa de derechos humanos de las mujeres y población indígena, y hemos avanzando en la propuesta metodológica para evidenciar los problemas de diseño en las estrategias que actualmente impiden el acceso de las mujeres a servicios adecuados para la atención de sus necesidades.

ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS

Las actividades de las diferentes áreas de la organización están basadas en nuestro modelo de trabajo y nuestra teoría de cambio. La totalidad de las actividades están comprendidas desde un enfoque de investigación - acción como método para incidir en el ciclo de política pública. Nuestro abordaje es por dos vías: desde arriba (top-down) y desde abajo (bottom-up).

Desde arriba, las estrategias son de tres tipos: a) de co-creación mediante la participación en espacios de toma de decisión y plataformas de diálogo, nacionales e internacionales; 2) de colaboración, vinculando a la autoridad con información relevante sobre alternativas, costos sociales, deficiencias, malas prácticas y presentando recomendaciones específicas para el cambio mediante procesos de interlocución de alto nivel, y 3) de confrontación, como el último medio al que apelamos cuando no existen condiciones para el acercamiento o diálogo con autoridades, por lo tanto recurrimos a herramientas como presión mediática y social.

Desde abajo, las estrategias son de dos tipos. Por un lado, promovemos la participación de la ciudadanía técnica y especializada impulsando su involucramiento en el monitoreo y revisión de programas públicos, prácticas y distribución de recursos. Por otro lado, buscamos el involucramiento y participación de un sector más amplio de la sociedad en la resolución de los problemas públicos que les afectan a partir de poner a su disposición información relevante de manera simple para así insertarlos en el debate público e impulsar acciones o iniciativas específicas en las que puedan involucrarse. Este segundo componente resulta más desafiante, sin embargo, vale la pena invertir esfuerzos para ampliar la participación en un contexto en donde pareciera que las estrategias más tradicionales ya no son suficientes.

Es importante mencionar que las estrategias mencionadas, tanto de *top-down* como *bottom-up*, no son excluyentes ni opuestas, por el contrario, se complementan entre sí y las utilizamos dependiendo del abordaje que diseñemos para nuestra estrategia de incidencia.

Los procesos en los que nos involucramos desde Fundar consideran necesariamente:

- Investigación aplicada – desarrollo de evidencia relevante en tiempo y forma.
- Desarrollo capacidades analíticas y de gestión en organizaciones y grupos ciudadanos, incluido Fundar.
- Uso de la transparencia, acceso a la información, análisis presupuestario, litigio estratégico y el enfoque de derechos humanos.
- Desarrollo de estrategias de comunicación dirigidas a audiencias específicas y en ocasiones a sectores amplios de la sociedad.
- Uso de las tecnologías de la información para llegar a públicos más amplios e incentivar la participación.
- Generación de alianzas, nacionales e internacionales, y trabajo articulado con diversos actores sociales.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

Hasta 2016, Fundar dio seguimiento a sus objetivos evaluando el cumplimiento de actividades (los pasos previstos en las planeaciones) y el avance en los procesos. Así, a cada objetivo general le corresponde una relación de objetivos intermedios claramente identificados que fueron evaluados en dos ocasiones durante el año (semestralmente) bajo la recopilación de la siguiente información y revisión de criterios:

- Existen o se abrieron procesos de interlocución con las autoridades responsables en los temas que se elaboran propuestas.
- El equipo de Fundar elaboró en tiempo y forma los documentos, estudios e investigaciones esperados.
- Las autoridades correspondientes reciben formalmente las propuestas de incidencia elaboradas por el equipo de Fundar.
- Los cambios propuestos fueron implementados por las autoridades correspondientes
- Se identifican nuevos estudios o investigaciones que documenten cambios en las políticas sobre las que se busca incidencia.

Para la selección de los logros presentados en el presente reporte se consideraron componentes de éxito los siguientes:

- En los temas sobre los que se propusieron cambios normativos o en las políticas gubernamentales el gobierno realizó modificaciones usando nuestra información.
- Fundar participó en debates relevantes y fue invitado por los actores relevantes para proveer información en procesos de interlocución.
- Las redes y procesos de articulación en los que participó Fundar son estables y permanecieron en el tiempo.
- Fundar participó consistentemente y con poder e influencia en ámbitos y procesos internacionales.
- Las herramientas y las plataformas tecnológicas desarrolladas por Fundar lograron amplia penetración en audiencias diversas y fueron usadas y replicadas por otros grupos.

Sin embargo, como se indicó previamente, en el marco de la planeación estratégica 2017-2021 se avanzó en el diseño y construcción de un sistema de planeación seguimiento y evaluación. Este sistema tendrá como propósito integrar tanto la evaluación del desempeño de los integrantes del equipo, como el seguimiento programático de los objetivos estratégicos y la evaluación de los resultados y potenciales impactos alcanzados en el corto, mediano y largo plazo. Con este esquema se buscan alinear las competencias y capacidades de los integrantes del equipo, los objetivos y necesidades institucionales, y los intereses profesionales y personales del equipo tal forma que se concrete un ciclo integral de mejora continua y gestión estratégica.

Para el seguimiento y evaluación del desempeño se han identificado un grupo de competencias y capacidades que serán categorizadas en función de los niveles de puestos. Así, los integrantes del equipo podremos dar cuenta tanto de nuestro fortalecimiento de

competencias y capacidades, como de nuestro avance para el logro de resultados y cumplimiento de objetivos.

Finalmente, es importante volver a indicar que el esquema de planeación, seguimiento y evaluación será sistematizado, y a partir de herramientas tecnológicas, formará parte de un sistema institucional más amplio en materia financiera, organizacional y de investigación, que permitirá cerrar un círculo virtuoso de gestión estratégica que genere evidencia sustantiva para la toma de decisiones.

DESAFÍOS

Durante el desarrollo de las actividades que sustentan los avances, actividades principales y logros alcanzados en 2016, identificamos algunos retos y desafíos. La información que se presenta a continuación está distribuida a partir de las principales agendas desde las que operó la organización en este año.

En materia de fortalecimiento institucional, identificamos como principal desafío la implementación y operación de nuestro plan estratégico 2017-2021, así como superar con éxito los ajustes organizacionales que hemos decidido colectivamente. La puesta en marcha de sistemas que favorezcan procesos más eficientes con resultados observables y medibles, en una de las principales apuestas de la organización en términos de nuestra gestión interna.

En la agenda de derechos humanos los principales retos identificados fueron de carácter político. Dentro de las altas esferas gubernamentales existen personas con intereses divergentes al paradigma de los derechos humanos, quienes obstaculizan transformaciones institucionales fundamentales para revertir la impunidad sistémica que aqueja a nuestro país. Claro ejemplo de ello es la discusión alrededor de la Fiscalía General de la República y la reciente presentación de propuestas legislativas para normalizar la presencia de las fuerzas armadas en tareas de seguridad pública, bajo el pretexto de la existencia de amenazas a la seguridad interior.

Asimismo, en materia de derechos colectivos de pueblos indígenas frente a mega-proyectos extractivistas, el Estado mexicano no cumple con sus obligaciones de respeto, protección y garantía de los derechos humanos. Lo anterior ha quedado de manifiesto al priorizar los beneficios de grandes empresas privadas bajo el falso argumento del interés público. Esto ocurre al tiempo que las empresas beneficiadas se asumen con mayor poder que las autoridades, incluso modificando el marco legal en su beneficio. Lo anterior representa un desafío importante dado que el Estado está dispuesto, no sólo a beneficiar a las grandes empresas, sino que a activar el aparato gubernamental para reprimir e intentar frenar la defensa organizada.

En materia de transparencia y rendición de cuentas, el principal desafío con el que nos enfrentamos es la falta de implementación y monitoreo del nuevo marco legal. En los últimos años, se lograron importantes avances en la garantía del derecho de acceso a la información gracias a la reforma constitucional de 2014 y la creación de una Ley General de Transparencia y Acceso a la Información en 2015 (LGTAIP)[2]. Sin embargo, existe una amplia brecha entre los avances legales y la práctica. Los cambios legales no han permeado aun a la práctica y no se reflejan por el momento en una mejora del acceso a la información y la transparencia en el país. Esta brecha se puede explicar por varios factores: insuficiencia de recursos humanos y financieros para llevar los cambios normativos e institucionales a la práctica y, en ciertos casos, a la falta de voluntad política.

A nivel estatal, los contrapesos al poder por parte de las y los gobernadores son débiles; los órganos garantes cuentan con muy poca autonomía de facto, y la sociedad civil organizada en entornos locales es mínima, fragmentada y poco especializada. Los hábitos políticos siguen rigiéndose por la cultura de la secrecía, y la visión patrimonialista ha sido difícil de transformar.

[2] La LGTAIP ha sido reconocida como la mejor ley del mundo según el estudio de Access Info y Centre for Law and Democracy (www.rti-rating.org)

Aunado a lo anterior, los avances legales enfrentan de manera permanente el riesgo del retroceso. Esto se materializa con la aprobación de artículos contrarios a la transparencia y la rendición de cuentas en otros cuerpos legales como el caso de la Ley de Hidrocarburos.

Respecto de las finanzas públicas, 2016 fue un año particularmente difícil. La mayor parte de los indicadores macroeconómicos fueron revisados en el transcurso del año y reflejan un contexto complejo y adverso. El pronóstico de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) se estimó a la baja, las cifras de desarrollo están estancadas, el precio de venta de la mezcla mexicana de petróleo cayó, y su producción no es comparable con la de años anteriores.

Todo esto tendrá consecuencias severas en términos de disponibilidad de recursos la garantiza los derechos. Los dos ajustes preventivos al gasto público realizados a inicios de año por un monto cercano a los 200 mil millones de pesos representaron, por ejemplo, un recorte que al sector salud.

En este contexto, uno de los desafíos más importantes que enfrentaremos será revertir la tendencia que mantiene el discurso sobre el recorte al gasto público como una solución a los riesgos estructurales y de crecimiento de la deuda pública. A pesar de los cambios a nivel global, en México, el gobierno sistemáticamente anuncia y promueve una supuesta contención del gasto público. Esto se refleja sólo en el discurso en donde se anuncian recortes al presupuesto, pero que en la práctica realmente se va incrementando sobre todo en rubros que no se consideran prioritarios, por ejemplo, la publicidad oficial. Así, todo lo anterior va en contra del principio de máxima movilización de recursos públicos para garantizar los derechos humanos.

APRENDIZAJES

Fundar se creó en un contexto de alternancia política, y nació con el propósito de aportar desde la sociedad civil organizada y especializada, al fortalecimiento de una democracia incipiente. Dieciocho años después, el panorama político y la organización se transformaron y resultó prioritaria la revisión de nuestras estrategias para atender el contexto.

Este año nos dejó como principal aprendizaje la transición a un nuevo esquema de trabajo y una nueva estructura. Nuestro enfoque desde los derechos humanos, que pone en el centro de la discusión las problemáticas desde una perspectiva más cercana a las necesidades de las poblaciones en situación de desventaja, así como su capacidad de generar alianzas estratégicas con actores muy diversos y su interlocución de alto nivel, nos ha valido mantenernos en el reconocimiento de contrapartes, actores gubernamentales e incluso nuevos donantes, y pretendemos continuar acumulando éxitos y conocimiento.

No obstante, para seguir construyendo partimos del entendido que reconocer las deficiencias nos brinda la fortaleza y oportunidades de continuar mejorando. Con base en esto, construimos nuestro plan como organización a cinco años. Por lo tanto, a partir de la implementación exitosa de nuestra planeación estratégica en 2017, esperamos llevar a la organización a un siguiente nivel en términos de su capacidad de influencia social y política. Es decir, a partir de mejorar sustantivamente nuestras capacidades y competencias en términos de investigación, comunicación, articulación e incidencia, así como en términos administrativos y financieros, tenemos el firme compromiso de continuar fortaleciéndonos como un agente efectivo de cambio social.

Observamos una sociedad civil que enfrenta retos en términos de capacidades técnicas, especialización y de articulación y de construcción de una agenda ciudadana común para estar en condiciones de convertirse en un actor suficientemente fuerte y relevante para lograr incidir positivamente en las principales problemáticas de México. Si bien la sociedad civil ha logrado éxitos importantes en materia de derechos humanos, transparencia y combate a la corrupción en los últimos años, sobre todo en términos de los marcos normativos y el diseño institucional, estos no han sido suficientes para generar cambios significativos, profundos y estructurales respecto de un régimen marcado por la corrupción y la impunidad en todos los ámbitos y niveles de gobierno.

En este contexto, han comenzado a desarrollarse distintos esfuerzos desde distintos sectores de la sociedad civil y la academia con el propósito de sumar esfuerzos y de articular una agenda ciudadana alrededor del combate a la corrupción y la impunidad. Todo pareciera indicar, que después de algunos eventos dramáticos en términos de violaciones graves a derechos humanos o de ciertos escándalos de corrupción y de abuso de poder que han quedado en la impunidad, la sociedad civil está comenzando a interiorizar la necesidad de generar sinergias y dejar atrás la fragmentación y poca coordinación, para lograr cambios en el sistema. Así, Fundar además de trabajar en la implementación de su reestructuración institucional y en sus 6 programas de investigación – acción de forma más estratégica, también se percibe como un actor clave para la articulación de esfuerzos sociales amplios.

Coordinación de Planeación, Seguimiento y Evaluación

fundar

Centro de Análisis e Investigación