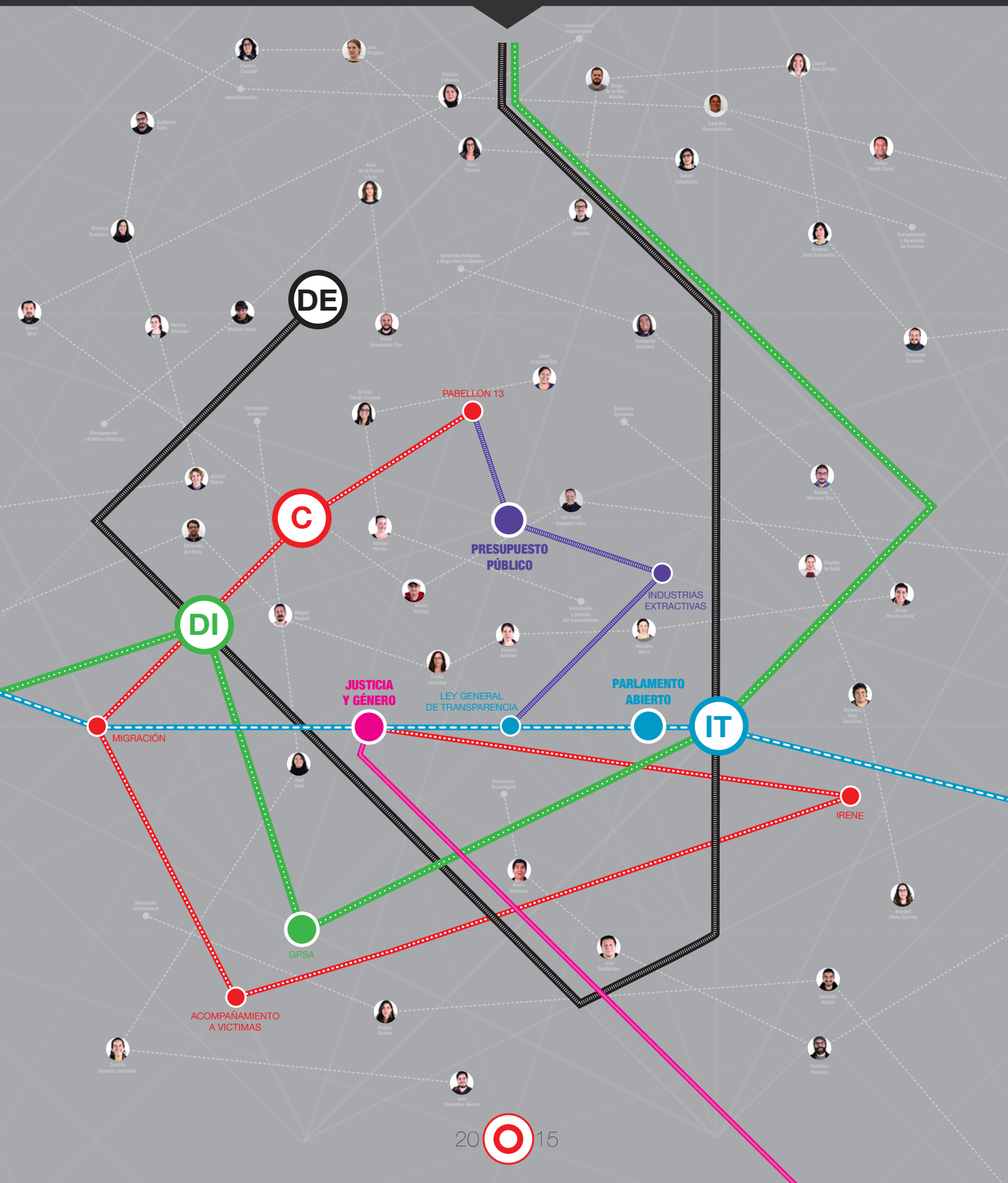
Informe Institucional 2015

FUNDAR, Centro de Análisis e Investigación, A.C.



Informe Institucional 2015

FUNDAR, Centro de Análisis e Investigación, A.C.
Cerrada de Alberto Zamora No. 21 - Colonia Villa Coyoacán - México DF
Teléfono/Fax: (52) 55 5554 3001 - (52) 55 5554 1854
www.fundar.org.mx

CONTENIDO

Presentación **5**

Estrategia de trabajo de FUNDAR **7**

Logros y Resultados por Objetivos **9**

2.1. Logros y resultados alcanzados a nivel institucional 10

2.2 Logros y resultados de incidencia a nivel nacional e internacional 12

2.2.1 Presupuestos y Políticas Públicas 12

2.1.2 Derechos Humanos 15

2.1.3 Transparencia y Rendición de Cuentas 17

2.1.4 Estrategias Jurídicas 21

2.1.5 Vinculación y Gestión del Conocimiento 23

2.1.6 Innovación Tecnológica 27

2.1.7 Comunicación Institucional 28

Evaluación y Monitoreo **31**

Aprendizajes **33**

Anexo 1. Convenios firmados con otras instituciones **34**

Estación metro Miguel Ángel de Quevedo / Foto: Ulises Vera

PRESENTACIÓN

El presente documento tiene como propósito informar los resultados institucionales y de incidencia más importantes alcanzados por Fundar, Centro de Análisis e Investigación durante el 2015, sintetizar las principales lecciones aprendidas durante ese periodo y, a partir de un ejercicio de prospectiva, establecer algunos de los desafíos que la organización identificó para 2016[1].

El 2015 fue un año de suma relevancia para el país y la sociedad civil en general ya que estuvo marcado por la continuación y agudización de la crisis de corrupción, impunidad y graves violaciones a derechos humanos detonada en 2014; y para Fundar en particular, debido a que en este complicado contexto tuvo lugar el primer año de gestión de la nueva Dirección Ejecutiva.

En el informe del 2014, se dio cuenta, a manera de análisis de contexto, de los trá gicos acontecimientos que sacudieron a nuestro país en 2014 y se explicó cómo dichos sucesos evidenciaron los problemas estructurales y sistémicos que viene acarreando México desde hace décadas. En 2015, esta situación fue constatada por organismos internacionales como el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos quienes, después de sus visitas *in loco*, hicieron públicos las alarmantes cifras de personas asesinadas, desaparecidas, desplazadas y torturadas. Al respecto, el informe *Situación de los derechos humanos en México* señala que durante los últimos 8 años, se presentaron 4,055 denuncias de tortura. Además, en el marco de la actual política de seguridad se han reportado 27,638 desapariciones y existen por lo menos 797 casos documentados de desaparición forzada durante la Guerra Sucia, mismos que no han sido esclarecidos ni sancionados; ante esto, no resulta extraño que, de acuerdo con el *Índice Global de Impunidad 2015*, nuestro país haya obtenido el segundo lugar con los mayores niveles de corrupción.

Por otro lado, los derechos colectivos, sobre todo de los pueblos indígenas, a la autonomía sobre su tierra, territorio, recursos naturales, así como sobre sus formas de organización se encuentran riesgo. Lo anterior cobra particular relevancia en un país megadiverso y con una brecha de desigualdad que sistemáticamente transgrede estos derechos a partir de una política económica basada en el consumo y que encuentra en la corrupción endémica, los incentivos para

[1] El informe se integra por cinco secciones: la primera describe brevemente la estrategia de trabajo de Fundar; la segunda, brinda información a nivel institucional, nacional, local e internacional sobre los objetivos sustantivos de cada área, sus avances, y los principales logros alcanzados respecto de las actividades desarrolladas; la tercera, ofrece una síntesis del proceso de evaluación y monitoreo de las actividades del equipo, y la cuarta da cuenta de las lecciones aprendidas y sintetiza algunos de los desafíos identificados para el trabajo de la organización en el contexto actual, con una prospectiva para el corto y mediano plazo.

despojar, intimidar y criminalizar a las comunidades y a las personas que se oponen a diversos negocios (lícitos e ilícitos) entre el gobierno y las empresas.

Además, la caída que ha tenido el gasto público, la cual se debe principalmente a la disminución en la producción y el precio del petróleo y a la devaluación que el peso está teniendo frente a otras divisas, particularmente frente al dólar. Ante este escenario, el Gobierno Federal ha establecido una serie de medidas para hacer frente a esta situación y a las variaciones en el contexto económico mundial, entre ellas la conformación del presupuesto a partir de una metodología con enfoque base cero. El riesgo de esta metodología que comenzó a diseñarse en 2015, además de que se complejiza el análisis del monitoreo y gasto público, es que el recorte del gasto tiende a impactar a los estratos más bajos de la sociedad.

En este complicado contexto político, social y económico es en el que la sociedad civil mexicana tiene que trabajar y al cual le corresponde hace frente. Ahora más que nunca se ha puesto a prueba la capacidad del tercer sector para construir una agenda común que aglutine sus esfuerzos para transformar un sistema político, económico y social que permite la corrupción y la impunidad a uno que pugne por la igualdad y la justicia y respete cabalmente los derechos humanos, con especial énfasis en los derechos de los grupos más desprotegidos.

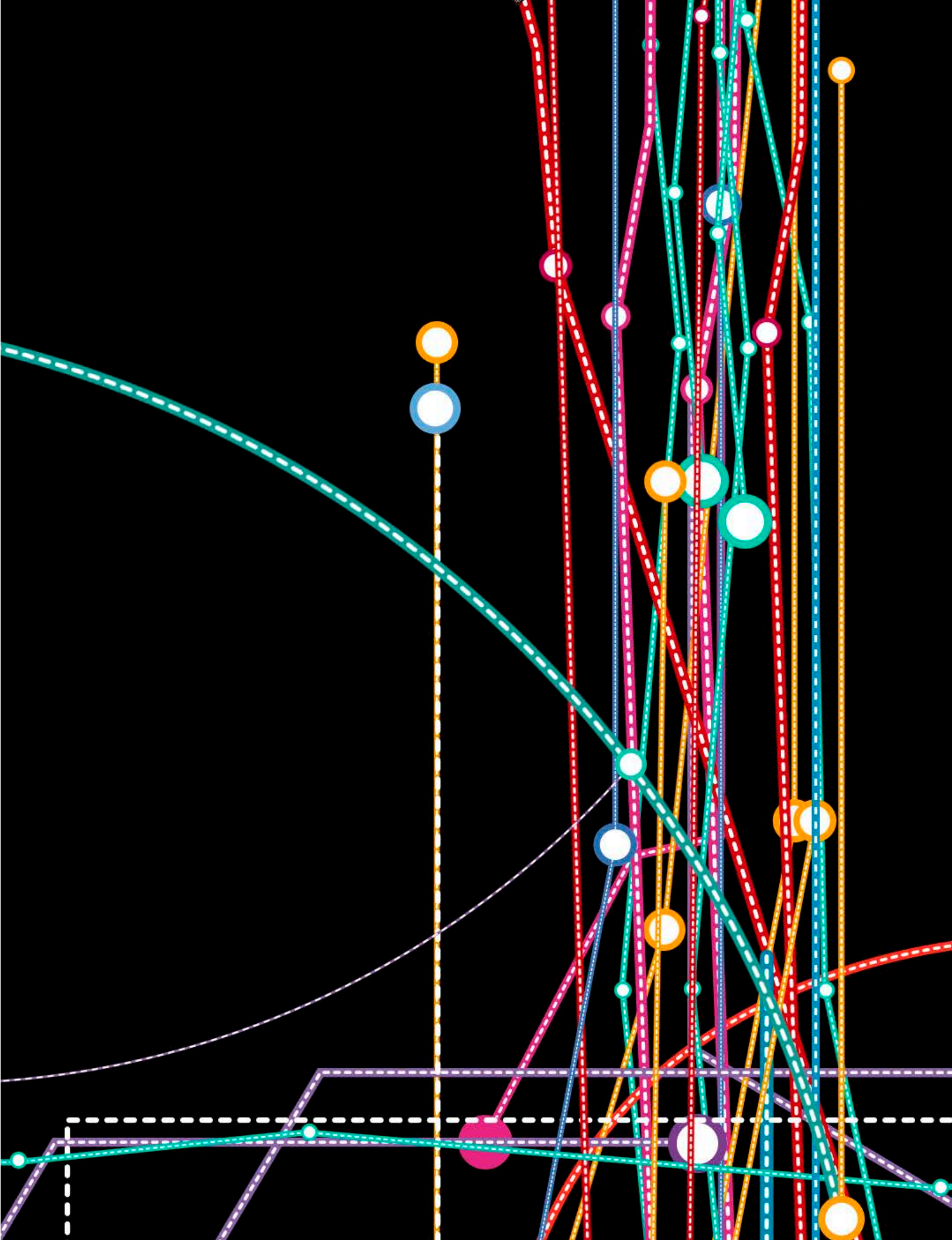
Tomando como base este contexto, la nueva Dirección Ejecutiva de Fundar presentó un Plan de Trabajo para 5 años (2015-2020) que concentra la visión político-estratégica para la organización y que incluye entre otras, distintas acciones de fortalecimiento institucional. Todas las actividades que se establecieron en dicho plan están orientadas al robustecimiento de la capacidad de incidencia para contribuir a mitigar la crisis nacional actual.

I. ESTRATEGIA DE TRABAJO DE FUNDAR

Fundar se dedica a la incidencia y el monitoreo de políticas e instituciones públicas por medio de la investigación aplicada desde una reflexión crítica y propositiva de los problemas públicos; de la vinculación con actores civiles, sociales y gubernamentales, y de estrategias de comunicación y difusión, entre otras.

Nuestro quehacer parte de una concepción integral de los derechos humanos y del reconocimiento explícito de incorporar y promo er la perspectiva de género, la participación ciudadana, la transparencia y rendición de cuentas para alcanzar la justicia social, la libertad de expresión y la protección del medio ambiente, por indicar algunos elementos. Estos principios se complementan con un esfuerzo genuino por encontrar soluciones creativas, rigurosas e interdisciplinarias que se concreten en propuestas para atender parte de las necesidades que el país enfrenta y que nos permitan enriquecer una visión panóptica de la gestión pública a partir de los tres enfoques en los que hemos probado nuestra experiencia: derechos humanos, análisis presupuestario y acceso a la información. La perspectiva integral que las y los investigadores emplean en Fundar para identificar aquellas agencias de gobierno que intervienen (directa o indirectamente) en la atención o profundización de un problema, y la disposición e intención explícita por trabajar en redes y *alianzas multiactor* pueden ser consideradas las fuentes de su valor agregado que ofrece nuestro trabajo.

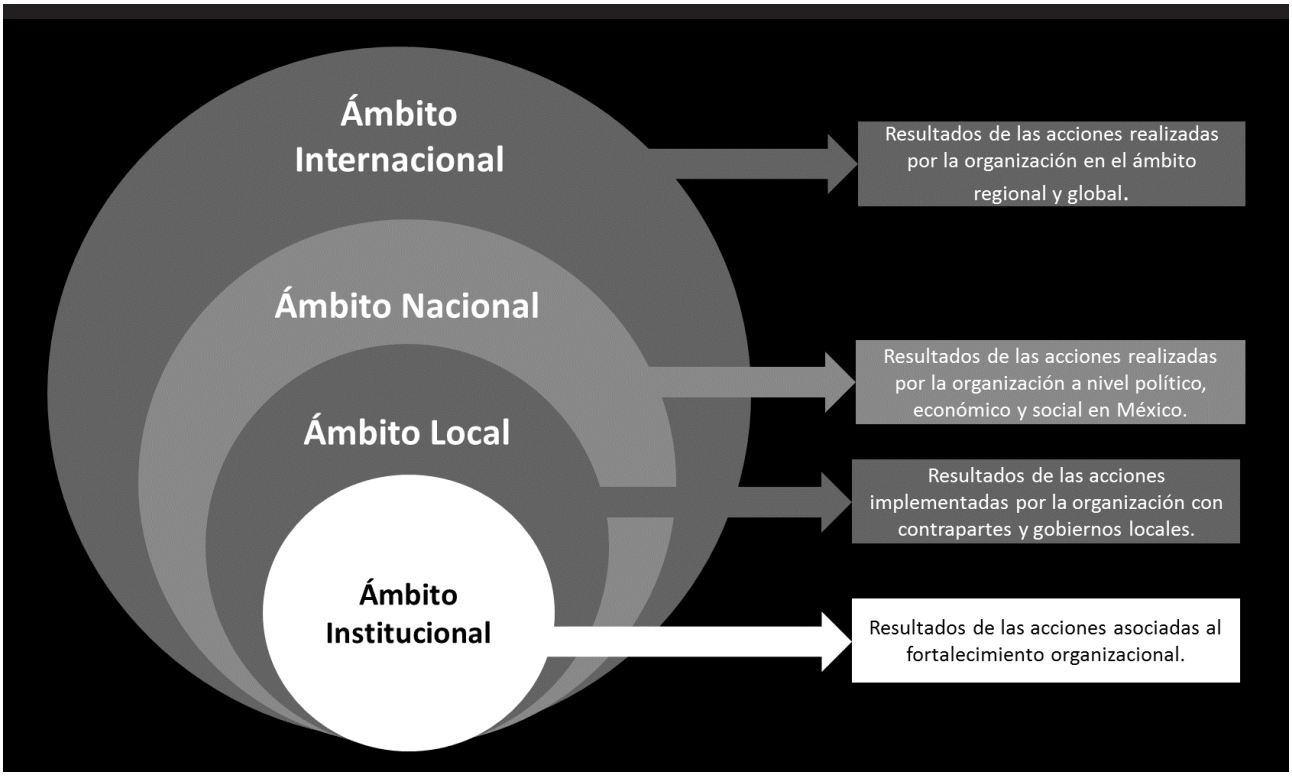
Además, hemos avanzado sustantivamente en el diseño de estrategias para el trabajo en territorios, es decir, de acciones específicas de incidencia, asesoría, acompañamiento y defensa en las comunidades. Así, alineado al Plan de Trabajo de la Dirección Ejecutiva, se desarrollaron diversas actividades, junto con el apoyo de un consultor externo, para concretar un diagnóstico sobre las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de Fundar en su operación local, a partir de la capacidad instalada por el trabajo que realizan nuestros enlaces en Guerrero y Oaxaca. La operación de los modelos que surgieron de este trabajo comenzará en 2016.



II. LOGROS Y RESULTADOS POR OBJETIVOS

Para la elaboración, aprobación y puesta en marcha del Plan de Trabajo Institucional 2015-2020, la Dirección Ejecutiva y el equipo de Fundar nos propusimos alcanzar resultados en cuatro ámbitos (ver Figura 1). En la siguiente sección se informan los logros sustantivos del trabajo de la organización respecto de estas categorías.

Figura 1. Ámbitos de resultados asociados a los objetivos estratégicos de Fundar



Fuente: Elaboración propia.

II.I Logros y resultados alcanzados en el ámbito institucional

Durante el 2015 se llevó a cabo la última fase de la transición en la Dirección Ejecutiva. El primer año de trabajo de la nueva directora demostró que la institución está fortalecida para absorber los costos de la curva de aprendizaje que tiene cualquier persona al ocupar una responsabilidad nueva. Lo anterior fue posible, en buena medida gracias a que los liderazgos intermedios (comprendidos por las coordinaciones de área y en particular la Coordinación de Desarrollo Institucional) se convirtieron en piezas clave para asegurar la estabilidad de la organización durante este proceso. Sobre este punto, vale la pena mencionar que desde sus inicios, Fundar ha contado con liderazgos muy fuertes en la Dirección Ejecutiva. Lo anterior, combinado con otros factores institucionales, como son los principios de horizontalidad y construcción colectiva que rigen nuestro trabajo, no ayudó a que dichos liderazgos intermedios, desempeñaran un papel más activo en la conducción estratégica y la gestión de la organización. Sin embargo, en los últimos años se han tomado algunas acciones para dotar de mayores responsabilidades y margen de acción a estos liderazgos, para descargar la carga de trabajo de la Dirección Ejecutiva e impulsar la formación de cuadros.

A partir de este reajuste, la organización dio cuenta del aprovechamiento que hemos normalizado sobre nuestras capacidades en términos de experiencia, conocimiento técnico, liderazgo, habilidad resolutiva, competencias analíticas y representación política. Así, mantuvimos la política de priorizar las candidaturas internas para la movilidad de puestos, lo que ha permitido el crecimiento profesional de las y de los investigadores. Por ejemplo, sobresale la experiencia del proceso riguroso de selección público para la transición de la (en su momento) Coordinadora del Área de Transparencia y Rendición de Cuentas (Haydeé Pérez) como Directora Ejecutiva, y de una investigadora de dicha área (Justine Dupuy) a la Coordinación que quedó vacante.

Además, con el propósito de estimular y dar seguimiento a los compromiso que Fundar ha adquirido con la profesionalización continua de sus integrantes, fomentamos su participación en ofertas de posgrado y cursos de actualización o de capacitación, estos últimos a partir de un fondo individual de $5,000 pesos anuales. Para complementar esta política, a partir de 2014 se aplica una encuesta interna para identificar las necesidades de capacitación y actualización, misma que ha permitido nutrir nuestra oferta de actividades institucionales para el fortalecimiento técnico. De lo anterior dio cuenta el desarrollo de los tres primeros cursos diseñados a partir de esta consulta: *Bases jurídicas*, *Creación de narrativas y Periodismo literario.*

Para avanzar hacia una mayor consolidación de los procesos administrativos e institucionales, durante los últimos años se han formalizado e institucionalizado un gran número de procedimientos que anteriormente habían sido de carácter informal. Por ejemplo, hoy contamos con un protocolo de informes de viaje, reglas para el uso de la tarjeta corporativa, solicitudes de vacaciones y permisos especiales para estancias de trabajo que impliquen una ausencia mayor a 15 días, entre otros. Además, diseñamos la adecuación de una plataforma interactiva que integra todos los procedimientos y formatos existentes en la organización y que puede ser consultada desde cualquier computadora en cualquier lugar del mundo.

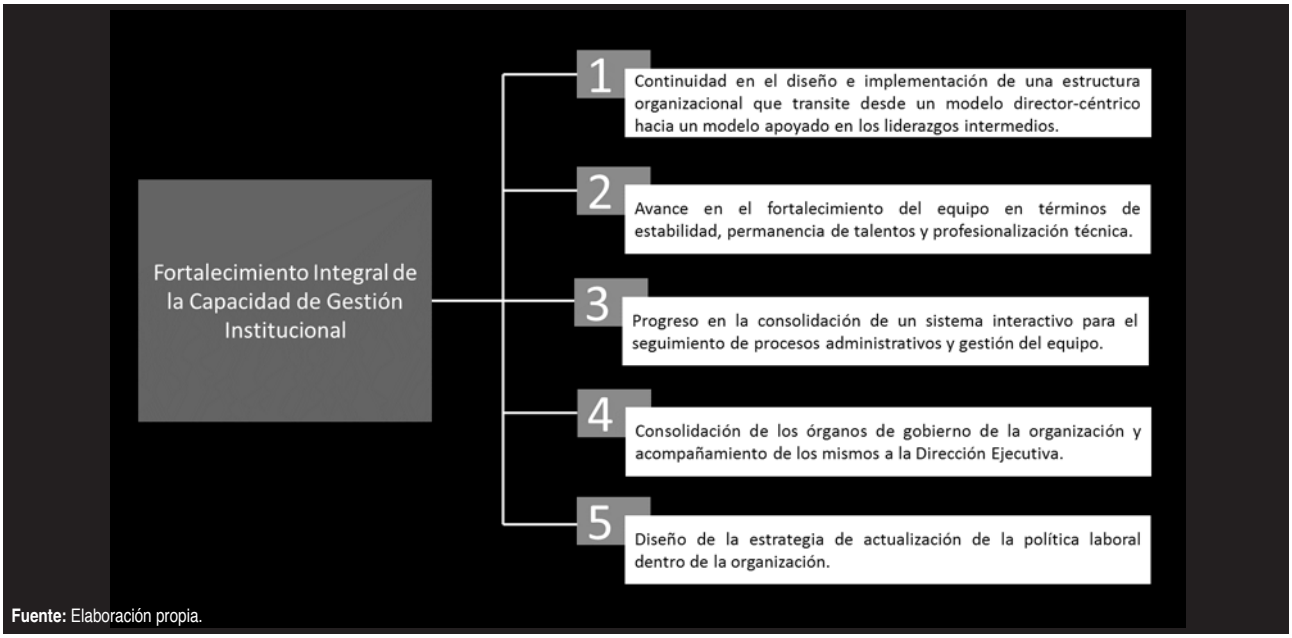
Asimismo, durante 2015 trabajamos de manera progresiva en el fortalecimiento de los órganos de gobierno de Fundar -Consejo y Asamblea- con el fin de abonar a la claridad sobre sus funciones, responsabilidades y los tiempos que

traerán consigo el acompañamiento a la Dirección Ejecutiva para la toma de decisiones sustantivas que potencialicen las diversas estrategias de la institución. Al respecto, se instauró la figura de la Secretaria Técnica para apoyar a la Dirección y a la Presidencia del Consejo. Además, la especialista en fortalecimiento institucional, Martha Farmelo, trabajó con la organización para diseñar y consensuar los Lineamientos que guiarán el trabajo de los órganos de gobierno con la Dirección.

En cuanto a la renovación de los órganos de gobierno de la organización, en 2015 culminó el periodo de Magdalena Gómez como integrante del Consejo Directivo y se incorporaron tres integrantes nuevos a la Asamblea de Socios: Rachel Sieder, Pedro Salazar y Almudena Ocejo. Vale la pena decir que, como en años anteriores, la incorporación de nuevos integrantes, se realizó mediante la conformación de una lista de posibles candidatos a partir de tres fuentes: las propuestas realizadas por el equipo de Fundar, las propuestas de la Dirección Ejecutiva y las propuestas de la propia Asamblea. Una vez conformada esta lista, la Asamblea es el órgano que, de acuerdo a los estatutos, toma la decisión final y realiza la invitación correspondiente. La propósito de este proceso abierto es intencionar la reflexión colectiva de la organización en su conjunto sobre la composición de la Asamblea e identificar perfiles que pudieran ser complementarios y al mismo tiempo dotar de mayor pluralidad y diversidad a dicho órgano.

Por último, desde la Dirección Ejecutiva se comenzó un proceso para la revisión y actualización del conjunto de los criterios, procesos y documentos que conforman la política laboral. Durante el 2015 se hizo una búsqueda exhaustiva de consultores externos acordes a la misión, visión y valores de la organización, y se comenzó su fase exploratoria. Lo anterior implica un reto significativo para lograr que dicho análisis, a partir de la revisión y actualización de la política laboral, se ejecute. Para ello, Ana Gabriela Heria Covarrubias y Jimena Dada, especialistas en el acompañamiento institucional con un enfoque psicosocial y de coaching ejecutivo, de la mano con Hugo Maqueda, abogado con experiencia en el tercer sector, diseñaron una estrategia en conjunto con la directora de Fundar para garantizar la sostenibilidad de la organización y facilitar su gestión a partir de 2016 (Ver Figura 2).

Figura 2. Logros y resultados alcanzados en el nivel institucional



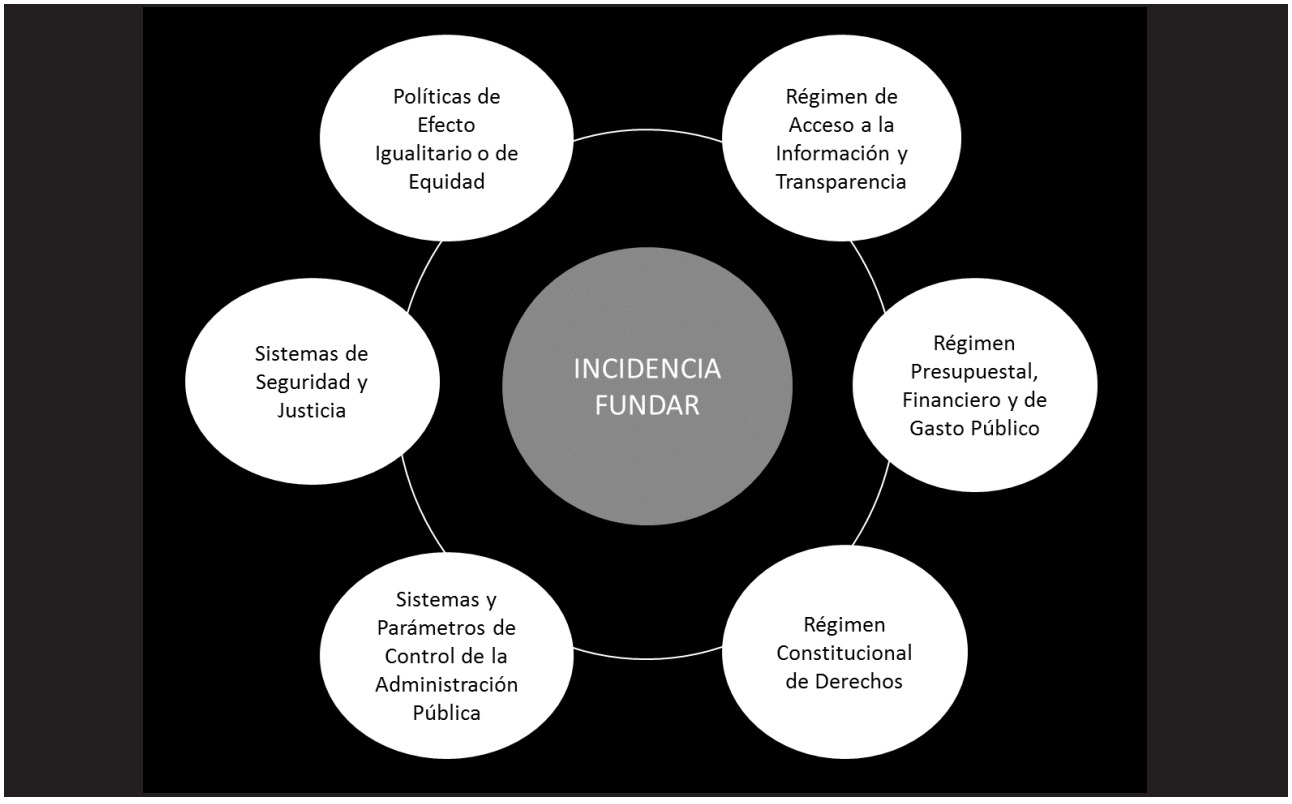
Fuente: Elaboración propia.

II.II Logros y resultados de incidencia en el ámbito local, nacional e internacional

Durante el periodo que se reporta, Fundar buscó que sus objetivos de incidencia tuvieran efectos positivos en seis categorías temáticas, acordes con los objetivos institucionales, con los ejes analíticos que guían las estrategias de la organización y con los objetivos que persiguen las diversas áreas temáticas en términos de impacto estructural (ver Figura 3).

A partir de esta categorización, a continuación se presentan los logros más destacados y los resultados más significativos alcanzados por las áreas a partir de los objetivos que se plantearon y el avance de las actividades desarrolladas durante 2015.

Figura 3. Categorías temáticas respecto de las cuales se obtuvieron logros y resultados en 2015



Fuente: Elaboración propia.

i) Presupuestos y Políticas Públicas

A partir del diseño y ejecución de una estrategia de incidencia para la negociación del *Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2016,* transitamos de la campaña "Las Diez Faltantes" hacia un nuevo esquema denominado "#MejorPEF2016". Esta estrategia busco maximizar el aprovechamiento de las redes sociales para la difusión de nuestros mensajes sustantivos, así como de los diversos proyectos y estrategias que desarrollamos desde Fundar en materia de presupuesto, para la cual se concretó una reunión de trabajo con el Presidente de la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública en la Cámara de Diputados donde se le presentó un documento con las recomendaciones que elaboramos con base las necesidades identificadas a partir de nuestros análisis e investigaciones.

Con esta estrategia contribuimos a que se estableciera como obligación la publicación de las variaciones entre el gasto corriente estructural programado y el gasto realmente ejercido en los informes trimestrales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Este logro es relevante porque: 1) se institucionalizó la obligación y le da un carácter permanente, y 2) permite un mayor acercamiento al control del gasto a través de la contraloría social. Es importante señalar que aún queda pendiente la obligación de explicar, en caso de haber ocurrido un ahorro, el destino de los recursos asociados al mismo.

De nuestra participación en redes y colectivos sobresalen nuestras actividades de colaboración dentro del Colectivo por un Presupuesto Sostenible (Colectivo Peso). A partir de esta iniciativa, la cual se planteó mejorar las finanzas públicas del gobierno federal, convocamos y reunimos a diversas organizaciones de la sociedad civil para desarrollar acciones conjuntas sobre el tema; particularmente a través de propuestas que nos pareció debía contener la *Estructura Programática 2016,* documento que integra la distribución de recursos que guiará la operación de los programas presupuestarios durante el siguiente ejercicio. Por lo tanto, logramos que cinco de nuestras propuestas se vieran reflejadas en el Decreto del PEF 2016:

1) Promover el uso de recursos públicos en proyectos que fomenten la movilidad urbana sustentable, dentro del Fondo Metropolitano
2) Integrar como criterio para la toma de decisiones en materia presupuestaria la movilidad urbana sustentable para proyectos a financiarse a través del Fondo Metropolitano
3) Evitar dotar de recursos públicos a Fondos del Ramo 23 que se distinguieron en el pasado por su opacidad
4) Transparentar la información relativa al Gasto Corriente Estructural
5) Transparentar información relativa a la cobertura de la población potencialmente beneficiaria de los programas y acciones federales de desarrollo social

Respecto a nuestra participación en procesos conjuntos durante 2015, Fundar, junto con otras organizaciones y la Red por la Rendición de Cuentas, incidió en el proceso de discusión y aprobación de la reforma constitucional a través de la cual se creó el Sistema Nacional Anticorrupción. Dicha estrategia de incidencia puso a disposición de los tomadores de decisión nuestra experiencia sobre la revisión y análisis de los mecanismos de control y sanción de las irregularidades en el ejercicio del gasto, partiendo de la premisa de que si el ejercicio de fiscalización es deficiente en su coordinación entre la federación y las entidades, el desarrollo de las finanzas públicas es ineficiente. Entre las observaciones que el Congreso de la Unión tomó en cuenta se encuentran:

1) Mejorar los mecanismos de control y seguimiento de los recursos públicos, en particular los transferidos a entidades federativas
2) Fortalecer y brindar autonomía e independencia a las instancias que sancionan el mal uso de los recursos públicos.

Respecto de los rubros específicos analizados en el presupuesto, identificamos la reducción en el presupuesto destinado para salud sexual y reproductiva. A partir de una estrategia que integró diversas acciones, como la elaboración de documentos técnicos y la difusión de datos sustantivos en redes sociales a través de #MejorPEF2016, desde Fundar logramos que no hubiera regresiones en los recursos asociados a este tema. En este sentido, cabe destacar que en términos reales, el presupuesto para el programa presupuestario “Salud materna, sexual y reproductiva” se incrementó en 5.62%.

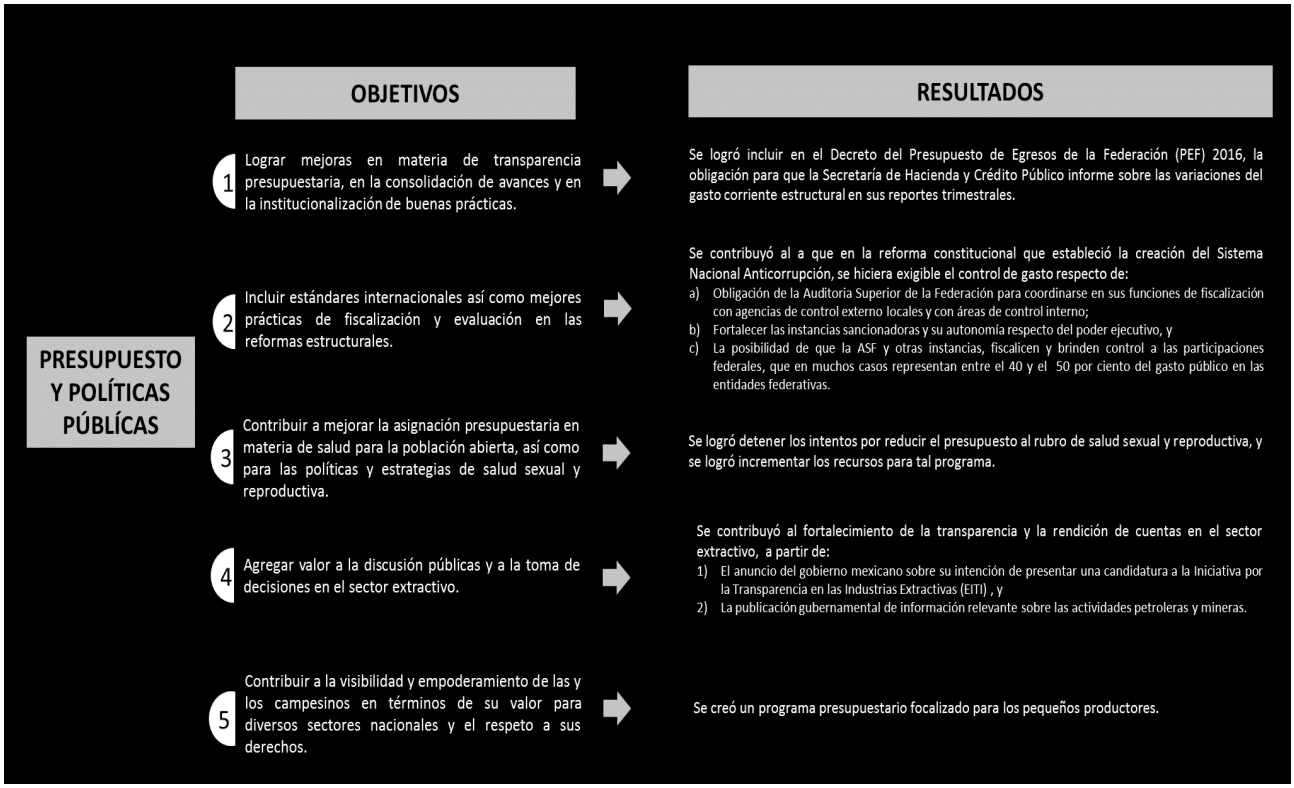
Así mismo, desde un enfoque de trabajo colectivo, Fundar y el conjunto de organizaciones que integran la *Iniciativa Valor al Campesino*[2], incidió en la SHCP para que modificara la estructura programática del PEF 2016 e integrara el Programa de Apoyo a los Pequeños Agricultores que dio como resultado una asignación de 3,279 millones de pesos. A pesar de este resultado, insistimos en que la transformación positiva del campo mexicano requiere una política integral. Para 2016, la Cámara de Diputados y Diputadas, incrementó a 6,160.8 millones de pesos los recursos del *Programa S266*, monto que representa un aumento del 87.8% respecto del proyecto de Presupuesto de Egresos para el mismo año (PEF, 2016)

En el plano internacional, habiendo identificado la insuficiencia de mecanismos que aseguren la transparencia y la rendición de cuentas dentro del sector extractivo en México, desde Fundar decidimos intervenir en el tema a partir de dos estrategias: 1) llevando a la discusión pública la importancia de que México se adhiriera a la *Iniciativa de Transparencia en la Industria Extractivas* (EITI por sus siglas en inglés); 2) impulsando que dentro el Plan de Trabajo de la *Alianza para el Gobierno Abierto* (AGA) se establecieran compromisos de acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas.

Es importante indicar que respecto de la primera estrategia, Fundar tiene más de cinco años subrayando la importancia que representaría para nuestro país ingresar a la EITI. Así, en 2015 el gobierno mexicano anunció su intención de presentarse como candidato y nombró a la Subsecretaria de Hidrocarburos de la Secretaría de Energía como encargada del tema. Como parte de este proceso, y atendiendo a la necesidad de una configuración tripartita, se conformaron el grupo de gobierno y el de empresas, en tanto que el grupo de la sociedad civil avanzó en sus primeros pasos a partir de un esquema de decisiones colectivas, lo que requiere más tiempo. Finalmente, con base en nuestro trabajo del *Plan de Acción de la AGA* logramos que el gobierno publicara información relevante sobre las actividades petroleras y mineras, misma que no había sido publicada y que brinda datos relevantes para el análisis de los procesos de licitación de la *Ronda 1* y del *Plan Quinquenal* para Exploración y Extracción de Hidrocarburos, y sus potenciales efectos sobre las comunidades y pueblos indígenas, los ejidos, y en las áreas naturales protegidas, entre otros temas (Ver Figura 4).

[2] La Iniciativa está conformada por seis OSC que trabajan desde diferentes enfoques pero comparten la convicción de mejorar las condiciones de vida de los campesinos. El diseño y argumentación de la Iniciativa ha sido un reto asociado al tiempo disponible de las diferentes organizaciones. Por lo tanto, se eligió a Fundar dada nuestra experiencia en trabajo en redes y colectivos, para coordinar la estrategia.

Figura 4. Logros y resultados alcanzados por el Área de Presupuesto y Políticas Públicas



ii) Derechos Humanos

Fundar se ha consolidado como un referente para el análisis jurisprudencial con perspectiva de género, y para el diseño y elaboración de instrumentos auxiliares como el *amicus curiae* y peritajes independientes que contribuyan a que los tribunales cuenten con criterios más progresistas en materia de género y de derechos de los pueblos indígenas, en el marco de la impartición de justicia en México.

Como resultado de este trabajo, se logró por primera vez que el pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) solicitara la elaboración de un peritaje socio-cultural independiente que contribuyera a la resolución del caso sobre derechos colectivos de las comunidades y pueblos indígenas sobre su tierra y territorio: el caso del Ejido de Tila, Chiapas. El peritaje, realizado por Fundar, permitió que los órganos jurisdiccionales reconocieran el valor que brindan dichas herramientas para comprender a cabalidad la situación sobre la que tienen que emitir una resolución. Dicha experiencia contribuye a posicionar con mayor solidez el tema y a que otros tribunales repliquen esta buena práctica. El peritaje socio-cultural fue entregado a la SJCN en julio 2015 y desde entonces estamos a la espera de que el caso se presente en el pleno. El proyecto estaba bajo la ponencia de Sánchez Cordero, cuyo periodo concluyó el 30 de noviembre del año pasado. Hasta la fecha no se ha nombrado al ministro o ministra que vaya a llevar el proyecto. Cuando eso suceda estaremos nuevamente arrancando la estrategia elaborada con los representantes del ejido, el Prodh, para presentar el contenido del peritaje en ambas salas y de mantener interlocución con asesores clave de algunas ponencias.

En materia de género y en alianza con Equis, Justicia para las Mujeres, Fundar concretizó la plataforma Justicia y Género, una de las pocas herramientas tecnológicas donde los operadores de justicia y el público en general pueden acceder a material jurisprudencial sistematizado desde una perspectiva de género. A partir de estos y otros proyectos que se mencionan más adelante, hemos ido estructurando y organizando nuestra agenda de género con la participación de investigadoras de distintas áreas y expertos para integrar un equipo plural e interdisciplinario.

Por otro lado, habiendo identificado que la crisis de violaciones graves a los derechos humanos en México se caracteriza por la falta de respuesta desde la estructura gubernamental para canalizar y atender las demandas de justicia, atención y reparación a las víctimas, y a partir del trabajo que desarrollaron diversos organismos de derechos humanos nacionales e internacionales para documentar esta situación, el Estado se ha comprometido a desarrollar un marco jurídico acorde a las necesidades de las víctimas y los estándares internacionales en materia de investigación y búsqueda de personas desaparecidas.

Lo anterior significó el desarrollo de un proceso legislativo que requirió hacer efectiva la participación de las víctimas, más allá de un aporte meramente testimonial. Para atender esta necesidad fue necesario llevar a cabo un paso intermedio de fortalecimiento a los familiares en términos de sus capacidades de organización y aporte técnico. Así, Fundar tuvo un papel relevante en tres sentidos:

1) Organizando y facilitando consultas de organizaciones de familiares de personas desaparecidas, sistematizando la información y las experiencias reportadas en estos espacios, así como en la elaboración de un documento técnico en el que se integraron los resultados de las consultas y los estándares internacionales en la materia. Esto fue posible, gracias a la colaboración con un grupo de organizaciones de la sociedad civil y académicos
2) Articulándonos con más de 35 organizaciones de familiares de personas desaparecidas que integran el *Movimiento Nacional por Nuestros Desparecidos México,* mismo que se perfila como el colectivo más importante de familiares de personas desaparecidas a nivel nacional
3) Participando en los espacios de incidencia dentro del Senado para posicionar las aportaciones que la sociedad civil realizó, de cara a la elaboración de la Ley General sobre Desaparición Forzada y por Particulares.

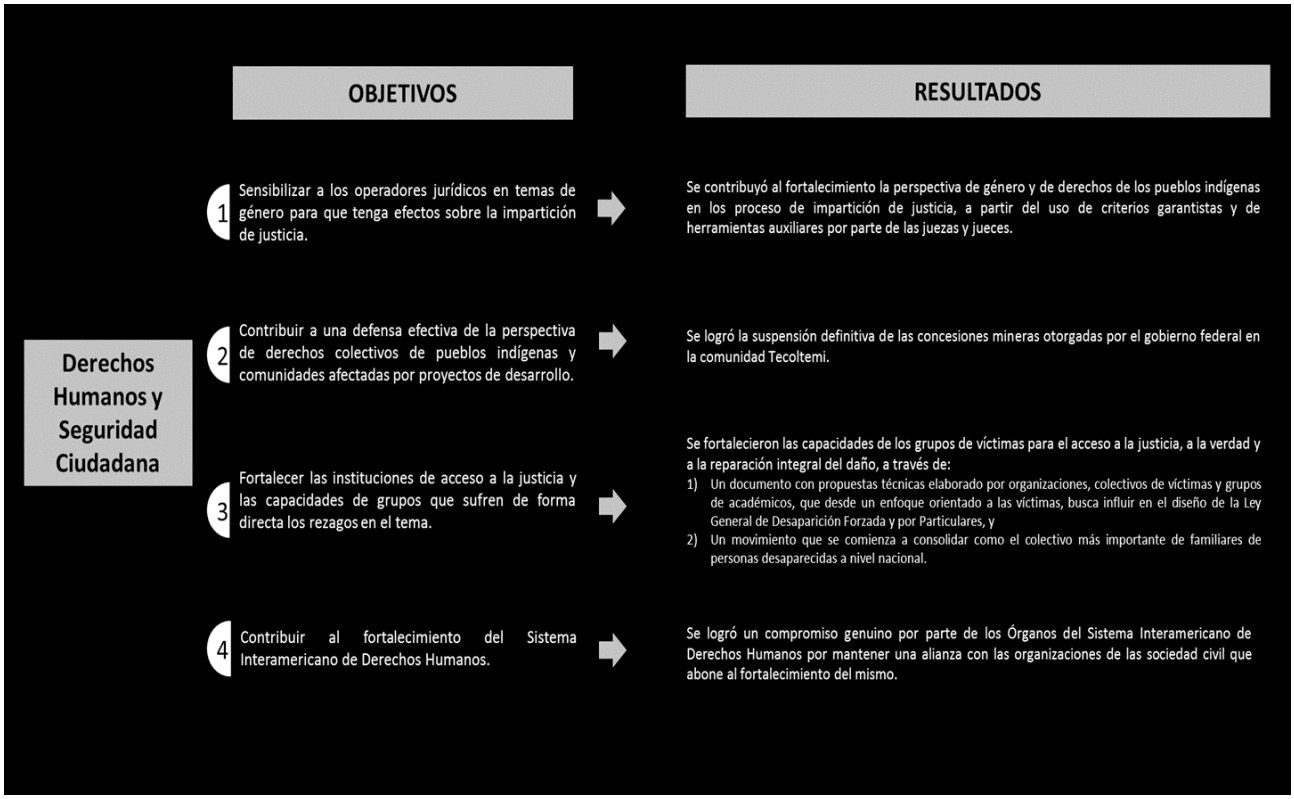
En el ámbito internacional, desde 2011 Fundar se asoció con algunas de las organizaciones de derechos humanos más importantes de la región americana (CELS, DPLF, DeJusticia y Conectas), con el propósito de contribuir al fortalecimiento del Sistema Interamericano de Derechos Humanos (SIDH). Lo anterior, a través de la generación de espacios para la reflexión conjunta entre los principales actores y operadores del Sistema y la elaboración de documentos técnicos. Así, en 2015, a partir de este proceso se integró el libro *Desafíos del Sistema Interamericano de Derechos Humanos*, obra colectiva cuya autoría correspondió a Fundar y sus organizaciones aliadas en el marco de esta iniciativa.

La obra se presentó primero en México en un conversatorio cerrado que contó con la participación tanto de las organizaciones que integran la alianza, como los(as) comisionados(as) y operadores(as) de justicia de la Comisión y de Corte Interamericana de Derechos Humanos en el mes de septiembre. Posteriormente, el libro fue compartido en Washington, D. C. durante el mes de octubre, posicionándose como un referente de debate sobre la realidad actual del SIDH. Además, los trabajos de esta asociación han resultado en un compromiso genuino de los órganos del SIDH por

mantener una alianza con las organizaciones de la sociedad civil para fortalecer al Sistema pues consideramos importante mantener este diálogo directo con los responsables del SIDH debido a que el llamado proceso de fortalecimiento concluyó formalmente en 2013, pero el Sistema continúa amenazado por distintas iniciativas nacionales (Venezuela, Ecuador, Paraguay, Brasil por ejemplo) para acotar su independencia y sustentabilidad (Ver Figura 5).

Finalmente, ante los graves sucesos que conmocionaron la opinión pública nacional e internacional en 2014, a principio de año se invitó a la sociedad civil y a la ciudadanía en general a dialogar sobre los problemas estructurales que permanecían intactos a pesar de las iniciativas de diversos sectores de la sociedad para enfrentar la crisis de legitimidad de los servidores públicos, la normalización de la violencia y la impunidad ante los hechos de decenas de miles de desapariciones en los últimos años. *La sociedad civil responde* fue así una iniciativa que buscaba intervenir en el debate público para colocar una agenda civil de incidencia frente a la crisis de impunidad, corrupción y violaciones a derechos humanos.

Figura 5. Logros y resultados alcanzados por el Área de Derechos Humanos



iii) Transparencia y Rendición de Cuentas

Durante el proceso legislativo y a partir de una aportación técnica sustantiva para el diseño de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información (LGTAI), la sociedad civil organizada se propuso incluir altos estándares de garantía y protección del Derecho de Acceso a la Información (DAI) y lo logramos.

Museo Memoria y Tolerancia / Foto: Marco Partida

El proceso incluyó:

- Elaborar una iniciativa de ley, junto con un grupo de trabajo conformado por senadores, académicos y sociedad civil, que fue presentada por diversas fracciones parlamentarias
- Monitoreo y seguimiento del debate legislativo con el propósito de identificar modificaciones regresivas
- Impulsar campañas en medios y redes sociales para denunciar todo cambio en la inciativa que afectara el DAI. Esta estrategia se desarrolló en conjunto con el Colectivo por la Transparencia y México Infórmate
- Reabrir el debate y orientarlo a nuevas audiencias públicas para las cuales los senadores convocaron a actores claves (funcionarios, OSC, académicos) con el objetivo de compartir posiciones y comentarios al proyecto de ley. Durante estos debates, Fundar hizo aportes técnicos importantes que fueron tomados en cuenta.

Después de la aprobación de la Ley General, se iniciaron los debates respecto a la Ley Federal de Transparencia, cuya aprobación continua pendiente y a la cual Fundar realizó aportaciones técnicas sustantivas a la misma.

Por otro lado, en el marco de un proceso de armonización normativa (federal-estatal) que no cumple con los tiempos, ni con los estándares requeridos, desde la organización brindamos acompañamiento técnico a los procesos de reforma en las leyes locales de transparencia y a la identificación de posibles regresiones en las iniciativas o en las leyes aprobadas. Así, acompañamos a los estados de Baja California y Baja California Sur, en la elaboración de sus proyecto de ley, que incorporan no sólo los criterios del Índice del Derecho de Acceso a la Información en México (IDAIM) elaborado por Fundar, sino que incluyen temas de avanzada en la regulación de los procesos de designación e inclusión de altos estándares para la apertura de información del legislativo y el sector ambiental. Además contribuimos con insumos técnicos para la elaboración de la iniciativa de ley del Distrito Federal en materia de transparencia, la cual retoma los criterios del IDAIM y aportará aspectos novedosos en términos de apertura de datos sobre la gestión de servicios locales. Asimismo, Fundar participa de manera activa en la campaña #ArmonizaTuLey del Colectivo por la Transparencia, a partir de un monitoreo del proceso de armonización de las leyes estatales con el nuevo marco normativo de acceso a la información y transparencia en el país. Con esto se han logrado identificar y denunciar medidas regresivas en la ley local de Tabasco, por ejemplo.

Dado que Fundar busca transferir conocimiento y capacidades a las organizaciones locales a través de talleres sobre el DAI y acompañamiento técnico durante procesos de incidencia en la política pública, en 2015:

- Acompañamos a la organización Iniciativa Sinaloa en el monitoreo de la designación de comisionados y comisionadas en el instituto local de transparencia. A partir de esto lograron impulsar un proceso transparente y abierto, y consolidaron su presencia como un interlocutor del gobierno del estado.
- Impartimos un taller a la organización BCSicletos de Baja California Sur, quienes impulsaron y lograron la construcción de una ciclovía como resultado de una solicitud de acceso a la información a partir de la identificación de un presupuesto etiquetado para tal propósito. Desde entonces, la organización utiliza de manera permanente el DAI como herramienta de incidencia.

En el ámbito internacional, habiendo identificado que los préstamos provenientes de las Instituciones Financieras Internacionales representan el 30% de la deuda pública externa y que actualmente no hay manera de acceder a información para conocer ni la ejecución de los montos negociados, ni los aprobados, como tampoco sus resultados,

desde Fundar realizamos un Diagnóstico sobre la transparencia de los préstamos para el desarrollo en México que fue discutido con la encargada de la Política de Acceso a la Información del Banco Mundial. A partir de la publicación de este diagnóstico, que analiza tanto el marco normativo que rige el flujo y la ejecución de estos recursos, como sus obligaciones de transparencia, el tipo de información disponible y la calidad de la misma, se logró colocar el tema en la agenda pública al ser retomado por los principales medios de comunicación y en las discusiones sobre la aprobación de la Ley General de Ingresos 2016 donde, si bien las propuestas del documento no fueron incorporadas, el haber colocado el tema por primera vez dentro de la discusión representa un avance importante para la agenda.

Durante 2015, además, el Grupo Regional sobre Financiamiento e Infraestructura, del cual Fundar es miembro fundador, organizó cinco talleres regionales para fortalecer las capacidades de las organizaciones de la región en temas relacionados con el financiamiento para el desarrollo y organizamos posicionamientos regionales a partir de los análisis que realizamos a los borradores del Marco Ambiental y Social propuesto por el Banco Mundial. Con esto contribuimos al fortalecimiento de las capacidades técnicas en algunas organizaciones de la sociedad civil en América Latina y el Caribe, particularmente en la articulación del trabajo frente a diversas coyunturas y temas de financiamiento para infraestructura, mecanismos de rendición de cuentas de instituciones financieras internacionales, políticas ambientales y sociales, y derechos humanos en el financiamiento, entre otros. Además colaboramos en la organización del *Evento Alternativo* el cual, en el marco de las Reuniones Anuales del Banco Mundial, propició la discusión de temas y casos relevantes para el desarrollo y la articulación entre diferentes actores para la ejecución de estrategias.

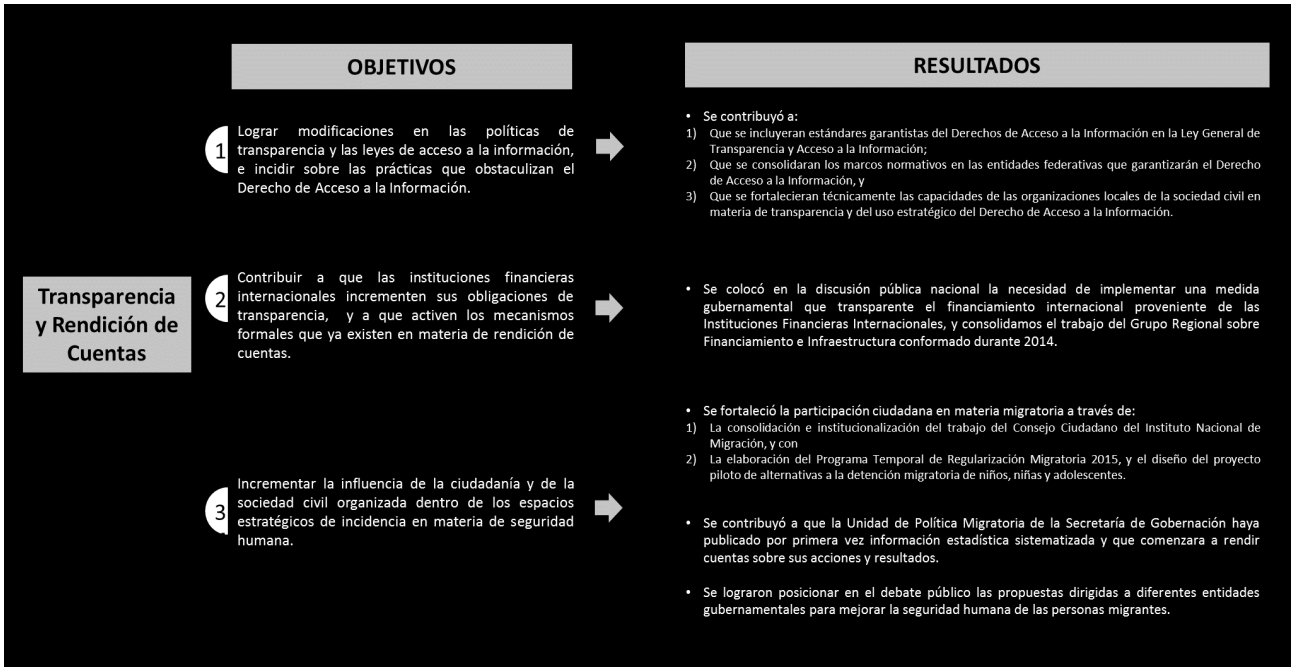
Por último, con la presidencia de Fundar (2013-2015) en el Consejo Ciudadano del Instituto Nacional de Migración, se avanzó en su proceso de institucionalización desde la crítica propositiva a diversos programas y acciones gubernamentales. Así, logramos la creación de comités y grupos de trabajo temáticos abiertos para todas las organizaciones interesadas, y un proceso de renovación de integrantes del Consejo, transparente y con criterios claros. El fortalecimiento del Consejo facilitó que existieran avances programáticos a partir de un proceso colaborativo entre organizaciones de sociedad civil, el Instituto Nacional de Migración y la Unidad de Política Migratoria para la elaboración del Programa Temporal de Regularización Migratoria 2015 y el inicio del primer proyecto piloto de alternativas a la detención migratoria para niñas, niños y adolescentes migrantes. El Consejo facilitó que las recomendaciones de expertos en los temas de regularización y alternativas a la detención pudieran ser atendidas por el INM en ambas iniciativas.

Además, desde Fundar incidimos en la creación del Programa Especial de Migración (PEM) e impulsamos, a través del ejercicio del DAI (solicitudes/recursos de revisión), que los datos sobre migración y sobre el impacto de políticas públicas en el tema fueran desglosados para abonar a la elaboración de diversos análisis. Así, una vez que el PEM fue publicado, incluidos los compromisos en los temas de transparencia y rendición de cuentas, la Unidad de Política Migratoria de SEGOB ha mejorado la manera de sistematizar información estadística proveniente de los archivos administrativos del Instituto Nacional de Migración (INM). Por ejemplo, entre otros datos se publica un desglose detallado de migrantes detenidos y deportados, según país de nacionalidad, grupos de edad, sexo, entidad federativa, entre otros.

Finalmente, durante 2015 el INM estuvo a cargo de la implementación de la vertiente de acciones de control migratorio del Programa Frontera Sur. El aumento del control migratorio se tradujo en más reportes de delitos y violaciones a derechos humanos contra migrantes. A partir de esto, Fundar junto con otras ocho organizaciones aliadas, realizamos un diagnóstico del impacto de estos cambios en la situación de derechos humanos de migrantes en México. Los resultados

del diagnóstico *Un camino incierto: justicia para delitos y violaciones a los derechos humanos contra personas migrantes y refugiadas en México*, generaron propuestas dirigidas al INM, SEGOB, PGR, COMAR y CNDH, para mejorar la seguridad humana de personas migrantes y refugiadas en México, y logramos tanto posicionarlas en el debate público, como entregar propuestas concretas a los representantes de las instituciones mencionadas. En términos de seguimiento, algunas organizaciones impulsaremos las recomendaciones a través de la participación en el Consejo Ciudadano del INM. Para otras propuestas como aquellas dirigidas a SEGOB y PGR, trabajaremos en alianzas más amplias como la del Colectivo Migraciones para las Américas (COMPA) (Ver Figura 6).

Figura 6. Resultados alcanzados por el Área de Transparencia y Rendición de Cuentas



Fuente: Elaboración propia.

iv) Estrategias Jurídicas

A partir del reconocimiento en octubre de 2014 sobre el derecho al nivel más alto posible de salud de los pacientes con VIH/SIDA y demandantes del caso Pabellón 13, la SCJN ordenó a las autoridades garantizarlo mediante la remodelación del Servicio Clínico No. 4 del Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias (INER) o mediante la construcción de una nueva unidad hospitalaria. Como resultado de esa sentencia, las autoridades gestionaron durante 2015 la obtención de 9.5 millones de pesos para la remodelación del Servicio Clínico No. 4 y comenzaron a ejecutar dicha obra. Sin embargo, dado que el máximo órgano jurisdiccional nacional estableció el aseguramiento de dicho derecho para las personas con VIH/SIDA, desde Fundar continuamos explorando las vías jurídicas para asegurar la medida más garantista: construir de un nuevo hospital. Así, hemos posicionado públicamente en medios tradicionales y medios electrónicos, como blogs y redes sociales, que la construcción de una nueva unidad hospitalaria es la medida más adecuada para garantizar este derecho y evidenciamos la falta de voluntad política de las autoridades para construirlo.

Dado que el caso Pabellón 13 fue iniciado por Fundar en 2012, implicó un trabajo que iba desde: 1) la preparación del caso.- recopilación de información documental relativa a la omisión en la construcción del Pabellón 13, recopilación de información testimonial de los 3 pacientes que suscribirían el caso; análisis de dicha información y de las violaciones a derechos humanos cometidas y construcción de argumentación jurídica; 2) presentación de demanda de amparo y litigio en el Poder Judicial Federal.- Tras su elaboración, Fundar presentó la demanda de amparo ante los Juzgados de Distrito, siendo representante de los 3 pacientes quejosos (término jurídico de quien se queja vía amparo). El litigio ante dicha instancia implicó como en todo juicio, la realización de actividades diversas tales como la presentación de escritos, asistencia a diligencias judiciales, seguimiento con las autoridades del juzgado. Tras la emisión de la sentencia de primera instancia, la cual resultó desfavorable para los quejosos al negar el amparo, Fundar presentó Recurso de Revisión, consiguiendo su atracción por la SCJN. En 2014 la SCJN dictó sentencia concediendo el amparo, para efecto de que las autoridades responsables garantizaran el derecho al nivel más alto posible de salud de los quejosos y tomaran la decisión de qué medida resultaba la más adecuada: remodelar el Pabellón 4, construir una nueva unidad hospitalaria (Pabellón 13) o, en caso de no poderse las anteriores, atender a los quejosos en otro lugar adecuado. La SCJN estableció en su sentencia que las autoridades debían hacer todos los esfuerzos por usar el máximo de los recursos de que dispusieran para garantizar el referido derecho al más alto nivel posible de salud; 3) procedimiento de cumplimiento de la sentencia de la SCJN.- desde noviembre de 2014 hasta la fecha, nos encontramos pugnando por el cumplimiento de la ejecutoria de la SCJN, lo cual ha implicado el análisis cuidadoso de la sentencia, la presentación de diversos escritos y recursos jurídicos, asistencia a diligencias judiciales, seguimiento con las autoridades judiciales correspondientes.

Respecto a la defensa del derecho a la salud y a partir de la recomendación emitida por la CNDH en septiembre de 2015 sobre el caso de Irene Cruz Zúniga[3] en la que señaló la existencia de violencia institucional y obstétrica, y dilación de justicia, Fundar brindó acompañamiento para alcanzar su reparación y la de su familia, y buscó incidir sobre la problematización estructural del modelo de atención. Lo anterior permitió desarrollar mesas de trabajo entre Fundar y ambas instancias, con el propósito de garantizar su total cumplimiento. En octubre, el IMSS y el Gobierno de Oaxaca aceptaron dar cumplimiento a la reparación del daño dictada por el Poder Judicial Federal en diciembre de 2013 y por la CNDH en su reciente recomendación.

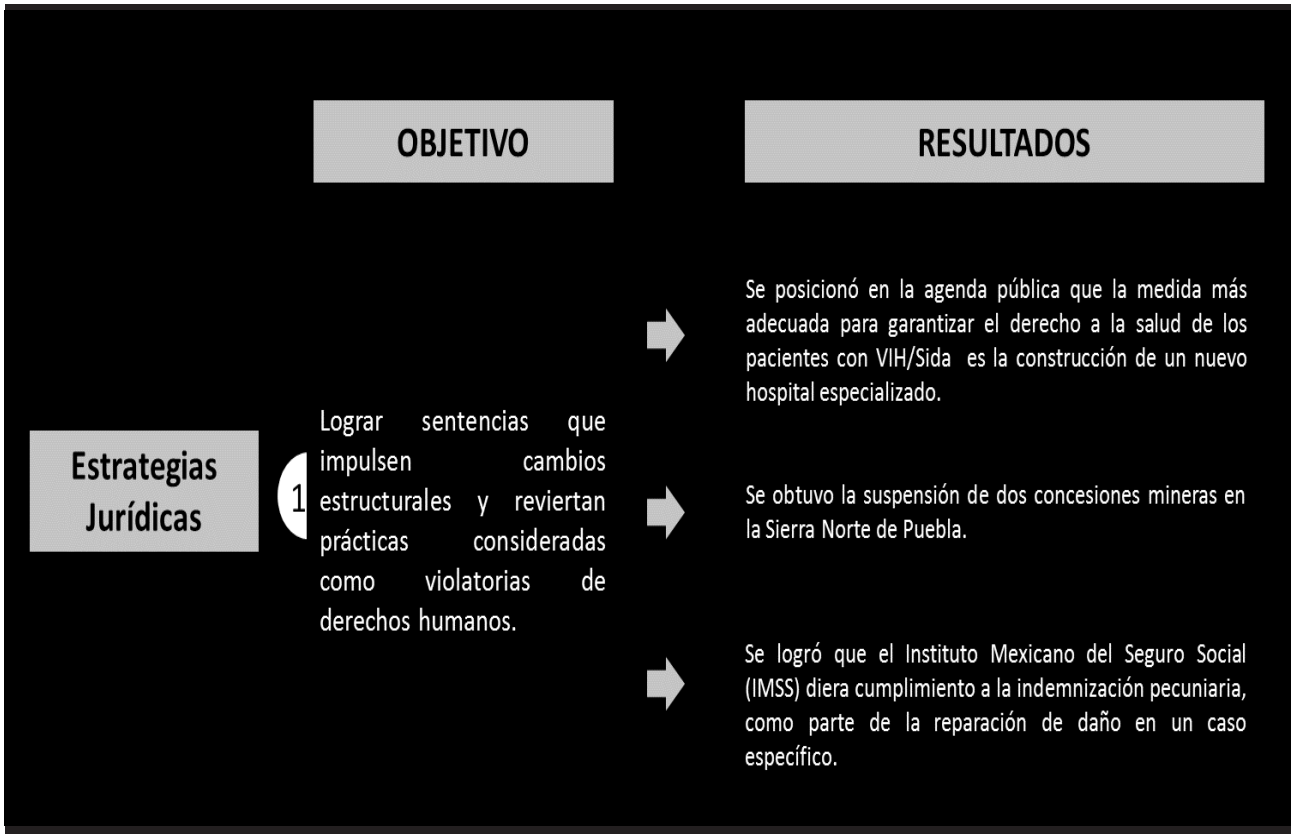
Los logros citados, e incluso la emisión de la propia recomendación de la CNDH, se deben en buena medida a la campaña mediática[4] realizada por Fundar con la participación de Amnistía Internacional, y al ponerse en evidencia la falta de voluntad política del IMSS y del Gobierno de Oaxaca para asumir su responsabilidad por las violaciones a derechos humanos cometidas en contra de Irene y para cumplir con la reparación del daño.

Por último, en términos de defensa de derechos colectivos, se obtuvo la suspensión de oficio y de las dos concesiones mineras impugnadas en la comunidad nahua de Tecoltemi, Municipio de Ixtacamaxtittlán en Puebla, a partir de la demanda de amparo presentada en abril de 2015. La suspensión se traduce en la imposibilidad de que la empresa minera canadiense Almaden Minerals realice actos jurídicos en torno a ellas, y realice actividades de exploración y explotación en el territorio en tanto se resuelve el juicio de amparo. Ambos procesos contribuyeron al fortalecimiento particularmente organizativo de la comunidad, mismos en los que Fundar participó junto con el Consejo Tiyat Tlali.

[3] El caso de "Irene" versa sobre violencia obstétrica, falta de acceso a la justicia y de reparación integral del daño, así como de vulneración de los derechos sexuales y reproductivos. Irene Cruz Zúñiga es una mujer mixteca de Oaxaca, quien vive con daño cerebral permanente e irreversible debido a una negligencia médica cometida por personal del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), durante una cesárea de emergencia. Fundar conoció del caso y asumió la representación legal en 2013.
[4] http://alzatuvoz.org/irene / https://www.youtube.com/watch?v=MUAE5ezJ7Rs&feature=youtu.be

Al respecto, los representantes de la comunidad participan compartiendo su experiencia y animando a otros a trabajar por la defensa de sus derechos a través de espacios de reflexión, jornadas de discusión, foros sobre la defensa de la tierra y el territorio con otras comunidades. Además, la comunidad participa activamente en las gestiones del caso en las que corresponde intervengan directamente, y dicho fortalecimiento es efecto de la comunicación constante con los representantes de la comunidad y de las visitas que hemos realizado para actualizar la información del caso. Cabe destacar que el trabajo de base del Consejo Tiyat Tlali ha sido fundamental frente a nuestra dificultad de tener mayor presencia en el lugar (Ver Figura 7).

Figura 7. Resultados alcanzados por el Área de Estrategias Jurídicas

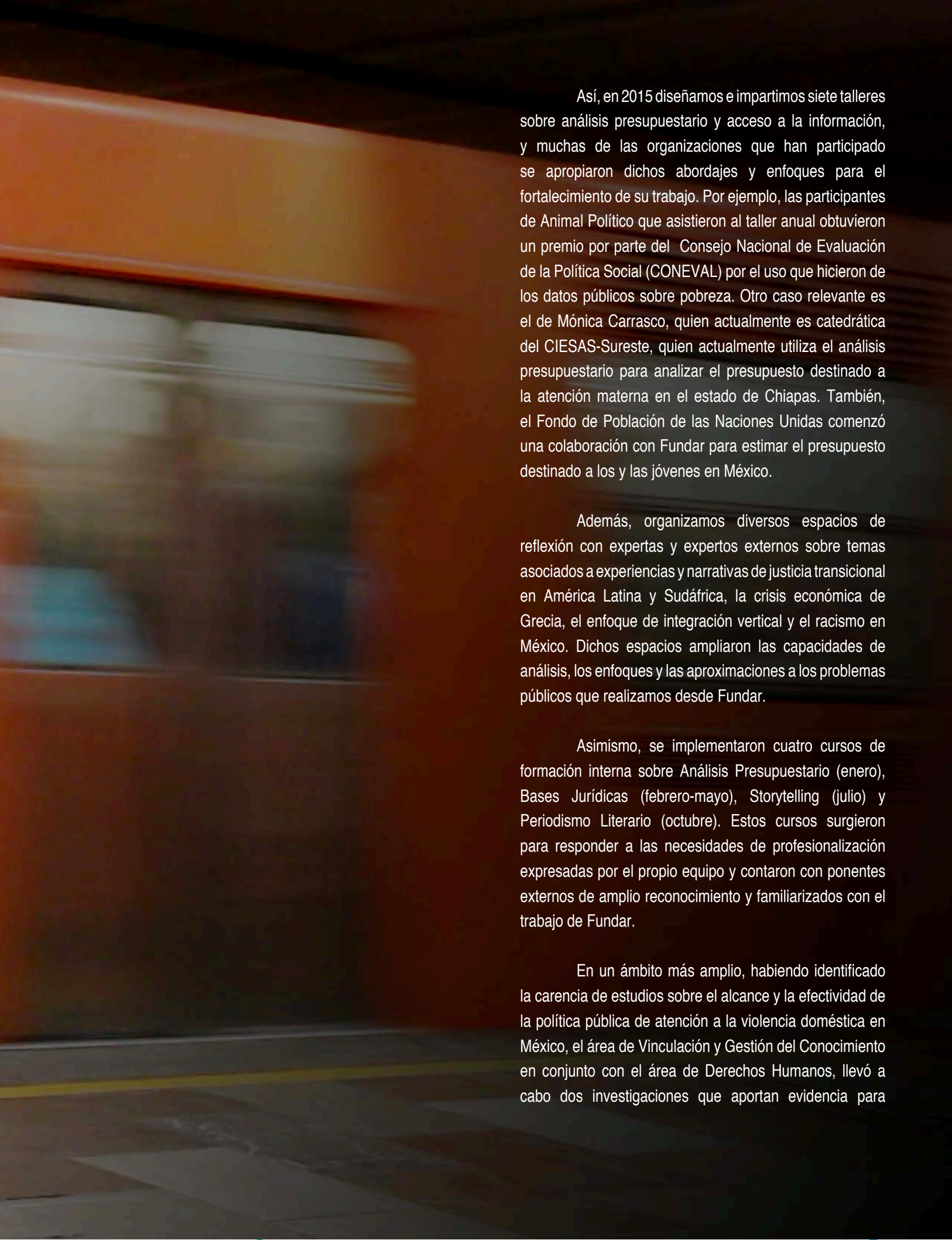


Fuente: Elaboración propia.

v) Vinculación y Gestión del Conocimiento

La experiencia que Fundar ha adquirido se traduce también en la generación de abordajes metodológicos que, como el análisis presupuestario y de acceso a la información, y los enfoques de derechos humanos y de género, nos han ayudado a aproximarnos a los problemas públicos, estudiarlos, reflexionarlos y hacer ejercicios de contraloría social.

Estación metro División del Norte / Foto: Ulises Vera



Así, en 2015 diseñamos e impartimos siete talleres sobre análisis presupuestario y acceso a la información, y muchas de las organizaciones que han participado se apropiaron dichos abordajes y enfoques para el fortalecimiento de su trabajo. Por ejemplo, las participantes de Animal Político que asistieron al taller anual obtuvieron un premio por parte del Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL) por el uso que hicieron de los datos públicos sobre pobreza. Otro caso relevante es el de Mónica Carrasco, quien actualmente es catedrática del CIESAS-Sureste, quien actualmente utiliza el análisis presupuestario para analizar el presupuesto destinado a la atención materna en el estado de Chiapas. También, el Fondo de Población de las Naciones Unidas comenzó una colaboración con Fundar para estimar el presupuesto destinado a los y las jóvenes en México.

Además, organizamos diversos espacios de reflexión con expertas y expertos externos sobre temas asociados a experiencias y narrativas de justicia transicional en América Latina y Sudáfrica, la crisis económica de Grecia, el enfoque de integración vertical y el racismo en México. Dichos espacios ampliaron las capacidades de análisis, los enfoques y las aproximaciones a los problemas públicos que realizamos desde Fundar.

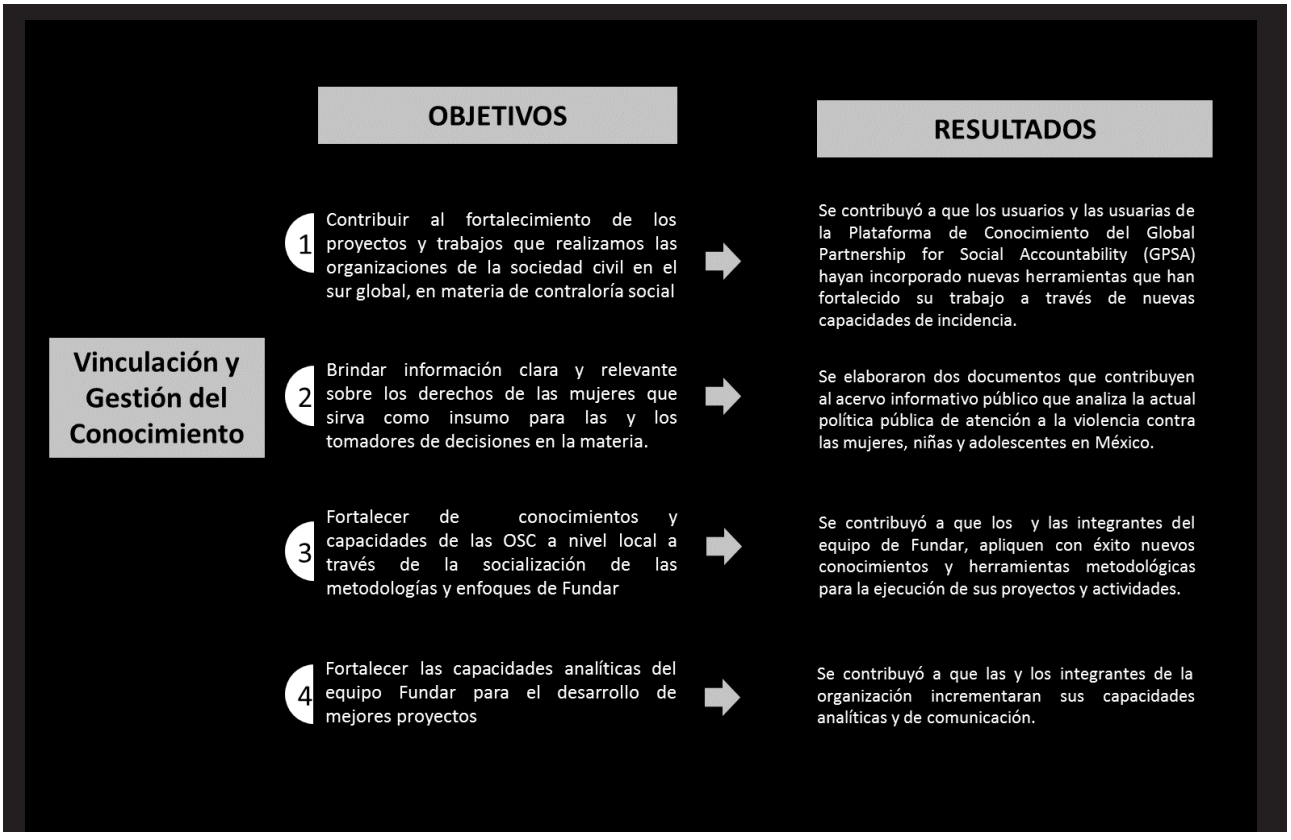
Asimismo, se implementaron cuatro cursos de formación interna sobre Análisis Presupuestario (enero), Bases Jurídicas (febrero-mayo), Storytelling (julio) y Periodismo Literario (octubre). Estos cursos surgieron para responder a las necesidades de profesionalización expresadas por el propio equipo y contaron con ponentes externos de amplio reconocimiento y familiarizados con el trabajo de Fundar.

En un ámbito más amplio, habiendo identificado la carencia de estudios sobre el alcance y la efectividad de la política pública de atención a la violencia doméstica en México, el área de Vinculación y Gestión del Conocimiento en conjunto con el área de Derechos Humanos, llevó a cabo dos investigaciones que aportan evidencia para

analizar y evaluar dicha política: 1) el Diagnóstico sobre los refugios en la política pública de atención a la violencia contra las mujeres en México, y 2) el documento sobre "Violencia doméstica y los servicios de protección para mujeres sobrevivientes en México". Ambas investigaciones representan insumos importantes para incorporar en la política pública de atención a la violencia contra las mujeres.

Finalmente en el plano internacional, Fundar contribuyó de manera sustantiva a que la plataforma del Global Partnership for Social Accountability (GPSA) se haya consolidado como una de las herramientas más importantes para el intercambio y el aprendizaje sobre temas de contraloría social para organizaciones en el sur global. Al cierre de 2015, contamos con más 2,000 miembros provenientes de más 125 países que participan activamente en las diversas procesos de aprendizaje en línea. Los webinars y foros, y la consulta de los contenidos, nos han impulsado a los y las usuarias a incorporar nuevos enfoques o herramientas a nuestro trabajo de contraloría social, lo que mejora nuestras capacidades de incidencia política y de análisis de los problemas públicos. Por ejemplo, Paula Chies Schommer, Profesora e Investigadora en la Universidad de Santa Catarina, Brasil, y Rasha Adbel Latif, Senior Program Officer en Partners-Jordan, Jordania, aprovecharon la información y reflexiones intercambiadas en los foros para enriquecer el debate y la práctica de contraloría social en sus países y en sus redes. Otros usuarios y usuarias, quienes participaron en el curso en línea, compartieron en sus diversos blogs la experiencia al incorporar en sus proyectos los conceptos discutidos en el curso. Por lo tanto, la consolidación de la Plataforma está posicionando a Fundar como un actor reconocido internacionalmente en el diseño y manejo de plataformas para el intercambio de conocimiento (Ver Figura 8).

Figura 8. Resultados alcanzados por el Área de Vinculación y Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

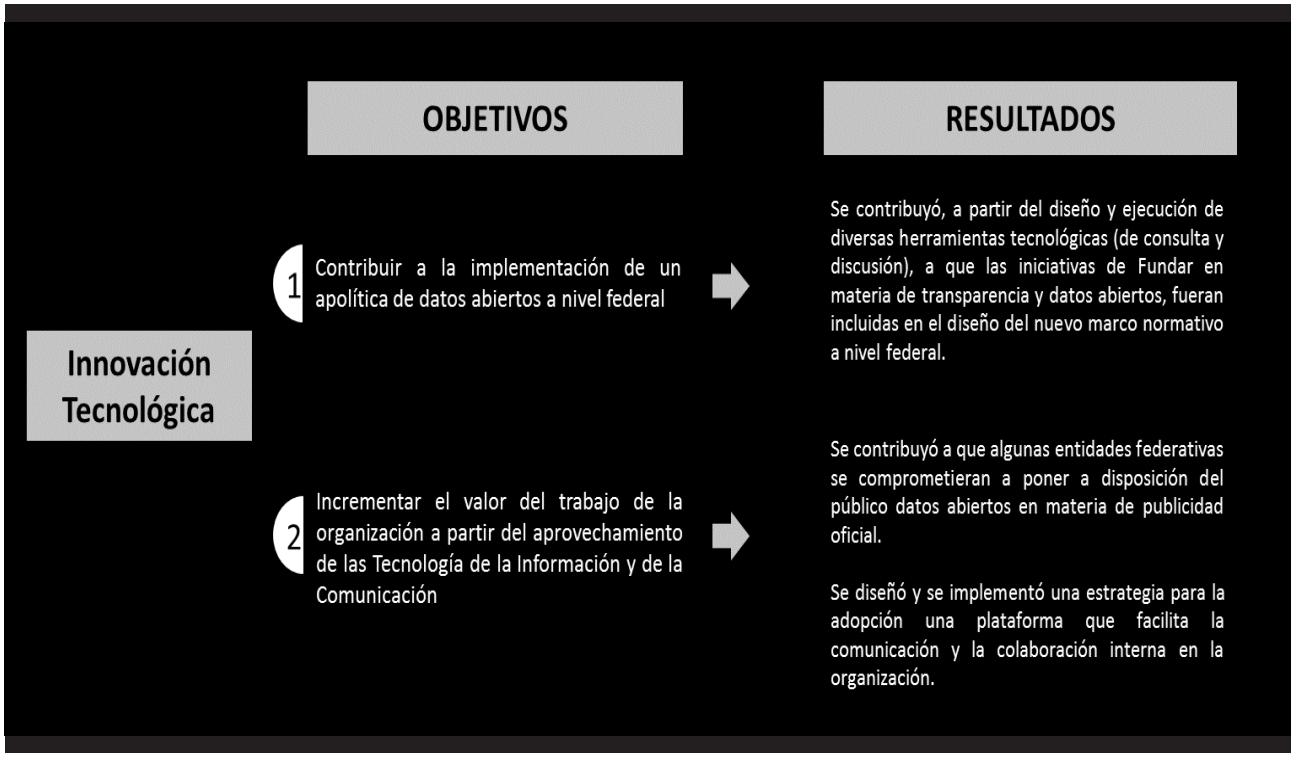
vi) Innovación Tecnológica

A partir del diagnóstico realizado en 2015 por el equipo de Innovación Tecnológica sobre los procesos internos, herramientas y necesidades para Fundar, se adoptó la plataforma de Microsoft Office 365 para cumplir con la implementación de mecanismos para la transmisión de información y comunicación interna. La adopción de esta plataforma de Microsoft se inscribe en un objetivo más amplio que forma parte del Plan de Trabajo de la Dirección Ejecutiva, relacionado con el diseño y la implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento (SGC) para Fundar que contribuya a maximizar las competencias de la organización para generar, archivar, compartir y utilizar el conocimiento al interior, y encontrar las mejores estrategias para compartirlo y socializarlo con el exterior.

Por otro lado, con propósito de conjuntar y comunicar efectivamente las posturas de la sociedad civil durante el proceso legislativo para el diseño de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, desde Fundar contribuimos mediante un micrositio de curul501.org que facilitó y fue fundamental para que otros colectivos y organizaciones se sumaran a la campaña de incidencia como Article 19, el Colectivo por la Transparencia y México Infórmate.

Finalmente, actualizamos y mejoramos, mediante una interfaz más amigable, el índice de información en gasto federal y estatal en Publicidad Oficial. Con ello contribuimos a que estados como Coahuila se comprometieran a publicar en el corto plazo, datos abiertos en materia de gasto en publicidad oficial con un nivel de desglose que permita y fomente la auditoría ciudadana del ejercicio del gasto en este rubro (Ver Figura 9).

Figura 9. Resultados alcanzados por el Área de Innovación Tecnológica



Fuente: Elaboración propia.

vii) Comunicación Institucional

A partir de una estrategia de comunicación diseñada e implementada desde Fundar para difundir la campaña del "Caso Irene Cruz", contribuimos a que las autoridades asumieran su responsabilidad por las violaciones a derechos humanos cometidas y cumplieran con la reparación del daño. La estrategia incluyó la colaboración de medios claves como Animal Político, El Universal, Radio Fórmula, Noticias MVS, CIMAC, La Opinión de Los Ángeles, entre otros, además de la elaboración y presentación de un documental sobre el caso en el Centro Cultural Digital.

Otra estrategia de comunicación y difusión que contribuyó a los logros en la incidencia de Fundar fue la campaña #MejorPEF2016. A partir de ésta se logró entregar un paquete de trece propuestas al Presidente de la Comisión de Presupuestos de la Cámara de Diputados. Dicha acción tuvo una amplia cobertura mediática y abrió las puertas para que los investigadores pudieran reunirse en lo sucesivo con líderes de opinión y congresistas para plantear sus propuestas. Un indicador del impacto de la estrategia de exigibilidad es el aumento en la asignación presupuestal para el tema de Valor al Campesino.

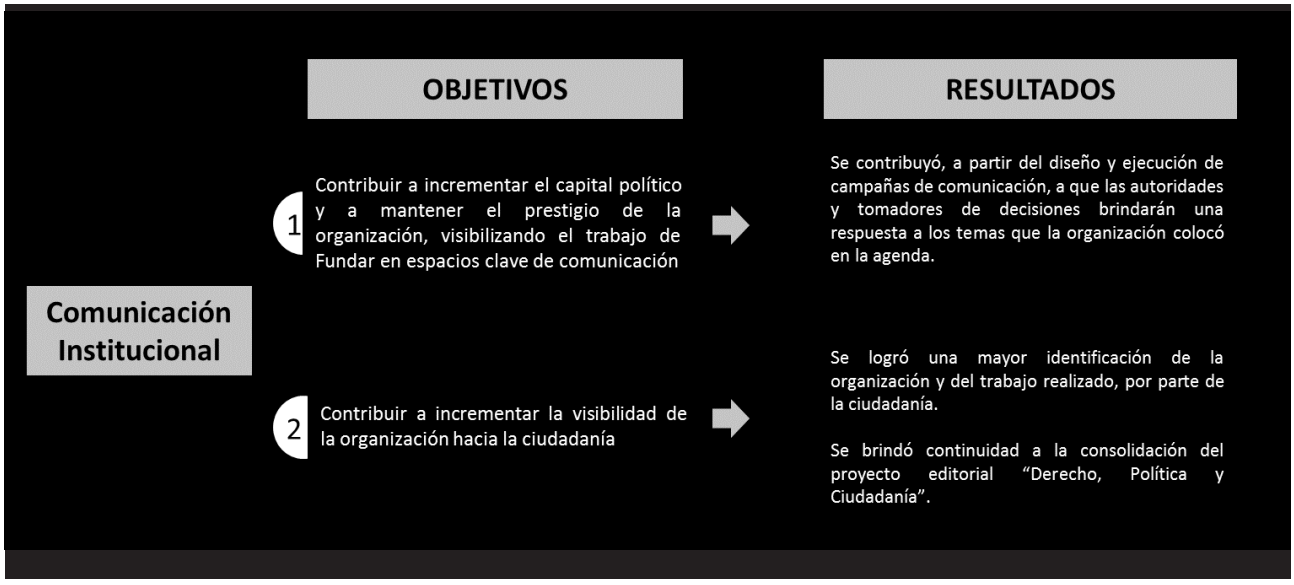
Además, también formulamos una estrategia de medios para acompañar el litigio estratégico asociado al aseguramiento del nivel más alto de salud posible para los pacientes con VIH a través de la campaña #QueseConstruya el Pabellón 13. Dicho trabajo permitió que ampliáramos la visibilidad del caso para la ciudadanía y en particular para la comunidad universitaria. La campaña tuvo gran impacto en medios de alto perfil como el portal Sopitas.com que, de acuerdo a la revista Forbes, es una de las 100,000 páginas de Internet más visitadas en todo el mundo. Además, tuvimos impacto en Milenio TV, El Financiero, Revista Nexos, entre otros

Asimismo, durante 2015 destacaron las presentaciones del informe *Un camino incierto: justicia para delitos y violaciones a los derechos humanos contra personas migrantes y refugiadas en México* y del *Diagnóstico sobre los refugios en la política pública de atención a la violencia contra las mujeres en México*, para el cual se gestionó un reportaje periodístico a profundidad con Animal Político, lo que dio pie a una colaboración más específica con la Red Nacional de Refugios para exigir mayor presupuesto para refugios. Las estrategias de difusión diseñadas e implementadas para ambos casos alcanzaron un impacto mediático significativo a nivel nacional e internacional.

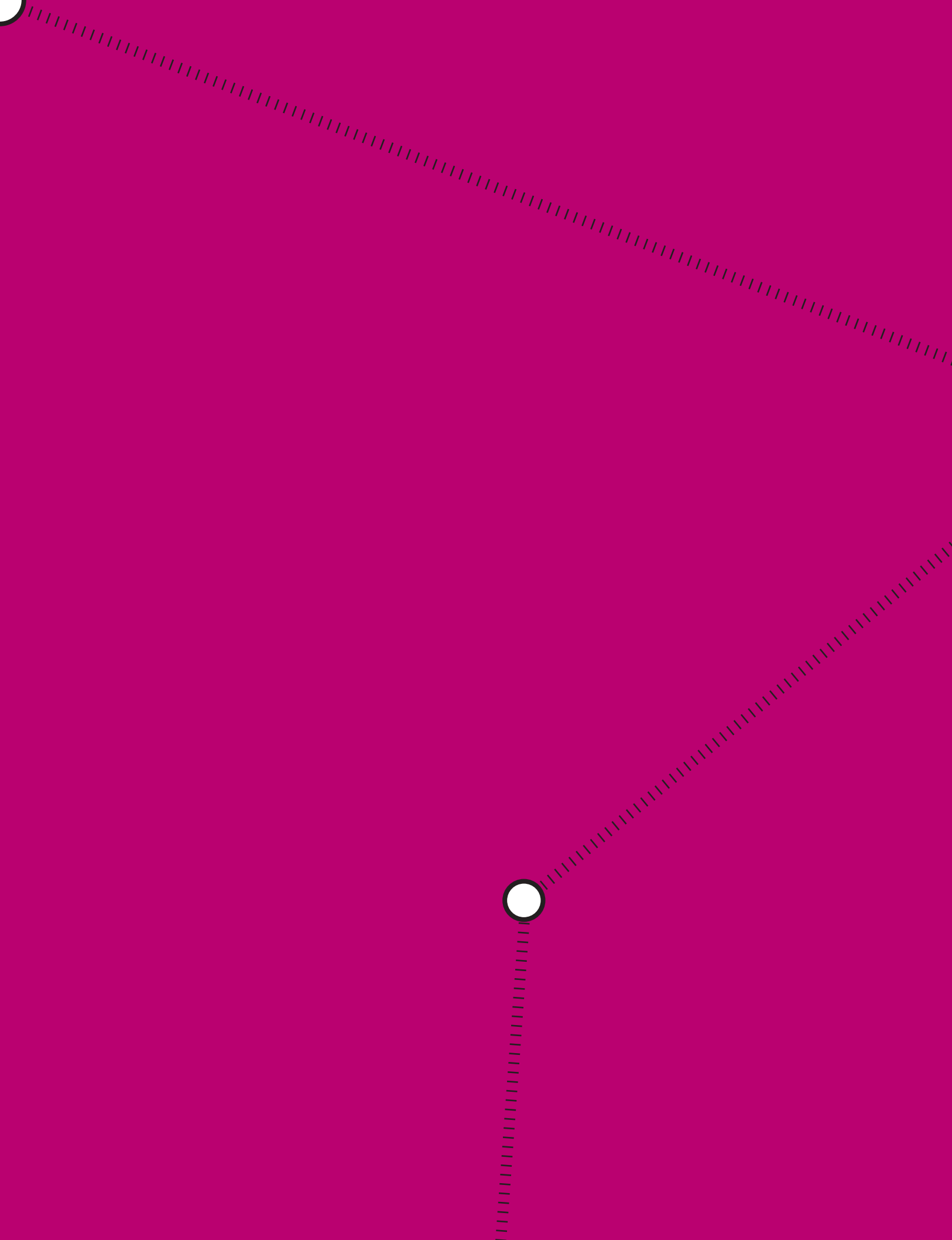
Además, la colección *Derechos, Política y Ciudadanía* cuenta con un reconocimiento dentro y fuera de la organización. Durante el primer año de la nueva Dirección Ejecutiva se iniciaron las conversaciones con la editorial Gedisa para la publicación de nuestro cuarto libro *Presupuesto Público, rendición de cuentas y salud materna en México: acercamientos desde los derechos humanos*. Para este nuevo número, se implementaron nuevas estrategias editoriales y se acordó una propuesta tripartita para difundirlo.

Finalmente, en 2015 llegamos a casi 75,000 seguidores en Twitter y a más de 10,000 likes en Facebook. Además, comenzamos el uso de otras redes sociales como Instagram con casi 300 seguidores y ya estamos en Periscope con 1191 seguidores. En los últimos meses de 2015, hemos realizado más de 30 Video Blogs y documentales a través de Fundar Media sobre temas clave para la institución que están disponibles en nuestro canal oficial en Youtube. (Ver Figura 10).

Figura 10. Resultados alcanzados por el Área de Comunicación Institucional



Fuente: Elaboración propia.



EVALUACIÓN Y MONITOREO

Los resultados y logros a nivel institucional, nacional e internacional que el equipo de trabajo en Fundar ha alcanzado, se sustentan en un monitoreo y seguimiento al avance y cumplimiento de objetivos a partir de un Sistema de Evaluación que se implementa dos veces al año al interior de la institución. Dicho sistema recopila información y datos a partir de ciertos criterios, a saber:

Si existen o se abrieron procesos de interlocución con las autoridades responsables en los temas que se elaboran propuestas

- Si el equipo de Fundar elaboró en tiempo y forma los documentos, estudios e investigaciones esperados
- Si las autoridades correspondientes reciben formalmente las propuestas de incidencia elaboradas por el equipo de Fundar
- Si los cambios propuestos fueron implementados por las autoridades correspondientes
- Si se identifican nuevos estudios o investigaciones que documenten cambios en las políticas sobre las que se busca incidencia

Para la selección de los logros y resultados presentados en el presente informe, se consideraron como componentes de éxito:

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

Adicionalmente contamos con un Sistema de Evaluación y Retroalimentación 360º que analiza nuestro desempeño como equipo de trabajo a través del establecimiento de objetivos anuales, cuyos avances se analizan y retroalimentan de manera trimestral.

Estación metro Derechos Humanos (Viveros) / Foto: Ulises Vera

APRENDIZAJES

A la luz del complejo escenario político, económico y social que vive el país, y de nuestros logros y resultados con base en el cumplimiento de nuestros objetivos en 2015, los y las integrantes Fundar identificamos algunos aprendizajes que nos servirán como lecciones para futuros procesos.

I. REVISIÓN POLÍTICA-ESTRATÉGICA DE PROYECTOS Y PROCESOS.

Al igual que Fundar, el contexto en el cual operamos se ha transformado. Actualmente hemos trascendido el contexto de alternancia política en donde la innovación, la crítica y la participación ciudadana tenían mayores posibilidades de impactar sobre las estructuras públicas y los actores gubernamentales. Los últimos años, particularmente desde la entrada de la nueva administración, han regresado prácticas de autoritarismo, simulación y clientelismo que requieren de una sociedad civil organizada cada vez más estratégica respecto de sus capacidades de incidencia política. En este sentido, es necesario que Fundar lleve a cabo una revisión política-estratégica de algunos proyectos y procesos para analizar cuáles fueron los grandes ejes sobre los que ha vertido su trabajo la organización, reflexionar sobre cuáles supuestos se construyeron, y evaluar los resultados que hemos obtenido sobre los mismos. Lo anterior con el propósito de alinearlos al nuevo contexto nacional e internacional, y a los objetivos actuales de la organización.

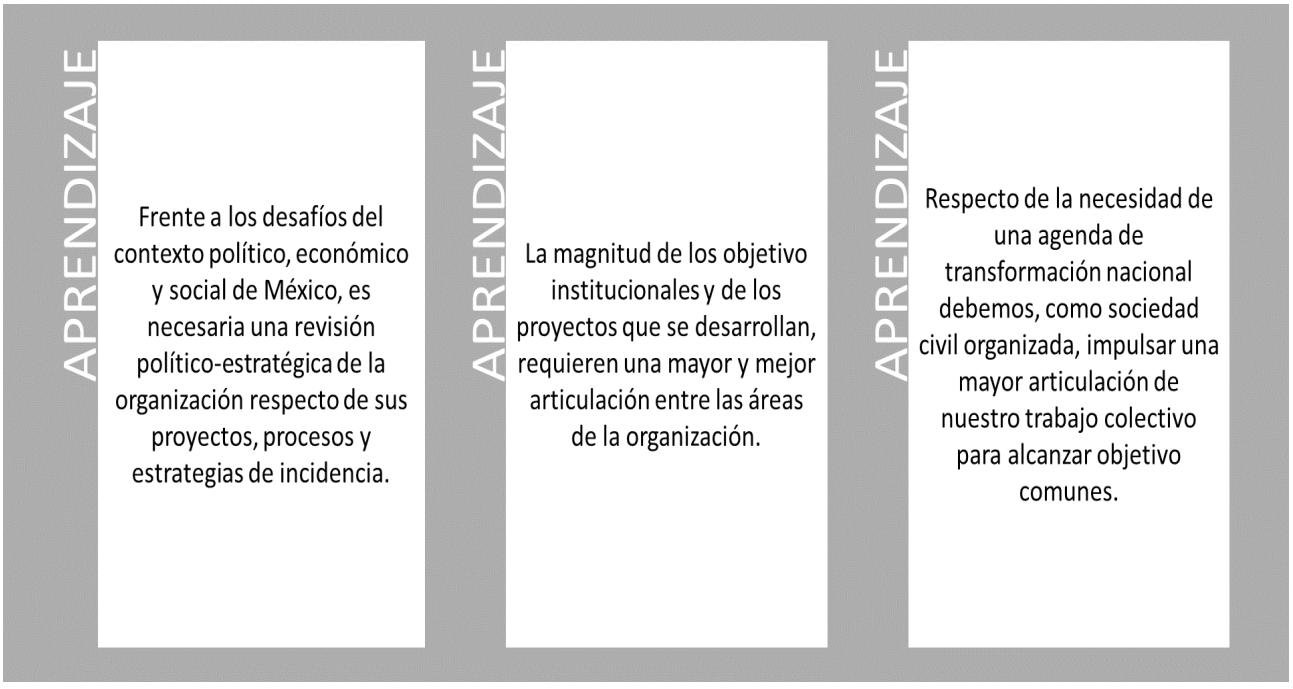
II. MEJORAR LA ARTICULACIÓN ENTRE ÁREAS Y PROYECTOS AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.

Uno de los aspectos más importantes del trabajo de Fundar es su enfoque interdisciplinario. Al respecto es indispensable diseñar mecanismos efectivos de socialización de la información y de articulación del trabajo, para seguir asegurando un enfoque creativo y multidisciplinario, que agrega un valor fundamental a los procesos de interlocución e incidencia política y del trabajo en redes. Reafirmamos que el modelo de trabajo de Fundar, que ha mostrado ser exitoso para distintas agendas y contextos, requiere ser permanentemente socializado y fortalecido al interior de la organización, sobre todo de cara a la incorporación de nuevos integrantes.

III. APORTAR A LA DEFINICIÓN Y EL IMPULSO DE UNA AGENDA NACIONAL DE TRANSFORMACIÓN.

La sociedad civil mexicana no ha logrado la construcción de una agenda de transformación que aglutine objetivos estratégicos para superar la crisis de corrupción, impunidad y violaciones graves a derechos humanos. Fundar enfocará buena parte de sus recursos y energías en este proceso de acción colectiva que, a diferencia de otros, tiene mayores posibilidades de convertirse en una plataforma que ayude al país a encontrar soluciones que transformen las necesidades actuales (Ver Figura 11).

Figura 11. Principales lecciones



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 1.

CONVENIOS FIRMADOS CON OTRAS INSTITUCIONES

1.- Convenio para la formalización del Programa de Colaboración e Implementación de Actividades para el Fortalecimiento de Capacidades FUNDAR y ALCOSTA 2015-2016.

2.- Memorándum de Entendimiento para la Conformación del Grupo Regional sobre Financiamiento e Infraestructura (GREFI).

3.-Términos de Referencia entre FUNDAR, la Iniciativa KINO para la Frontera, el Centro de Recursos para Migrantes y el Centro Comunitario de Atención al Migrante y Necesitado.

4.- Acuerdo Específico de Ejecución entre FUNDAR y el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) para coordinar la ejecución de estrategias, programas y proyectos dirigidos a la difusión del conocimiento y ejercicio del Derecho de Acceso a la Información Pública Gubernamental, al fortalecimiento de la cultura de participación ciudadana y de la rendición de cuentas, así como a la evaluación y diagnóstico de prácticas gubernamentales de transparencia y acceso a la información.

Estados de posición financiera

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014

(Expresados en pesos)

		2015		2014
Activo				
A corto plazo				
Efectivo	**$**	**13,229,951**	$	12,564,528
Deudores diversos		**64,870**		1,279
Seguros pagados por anticipado		**232,508**		208,495
Total del activo circulante		**13,527,329**		12,774,302
A largo plazo				
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto		**4,807,918**		4,962,565
Otros activos		**8,000**		8,000
Total del activo	**$**	**18,343,247**	$	17,744,867
Pasivo				
A corto plazo				
Impuestos por pagar	**$**	**1,621,915**	$	1,033,245
Acreedores diversos		**178,612**		89,547
Total del pasivo		**1,800,527**		1,122,792
Patrimonio				
Restringido permanentemente				
Aportación inicial de los socios		**12,000**		12,000
Exceso de ingresos sobre egresos del año		**(79,355)**		4,702,825
Exceso acumulado de ingresos sobre egresos de años anteriores		**16,610,075**		11,907,250
Total de exceso acumulado de ingresos sobre egresos		**16,530,720**		16,610,075
Total del patrimonio		**16,542,720**		16,622,075
Total del pasivo y patrimonio	**$**	**18,343,247**	$	17,744,867

Estados de actividades

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2015 y 2014
(Expresados en pesos)

	2015	2014
Contribuciones	$ **31,896,600**	$ 33,730,894
Ganancia cambiaria	**869,863**	1,068,056
Intereses sobre inversión	**-**	5,887
Otros productos	**55,244**	-
Ingresos totales	**32,821,707**	34,804,837
Egresos:		
Honorarios asimilables a sueldos	**36,316**	44,316
Sueldos y remuneraciones	**16,158,273**	15,732,198
Indemnización	**1,406,605**	-
Contribuciones (IMSS, SAR, INFONAVIT, 3% S/Nóminas)	**3,441,477**	3,316,285
Gastos médicos	**1,048,867**	922,265
Luz	**53,381**	38,121
Mantenimiento	**310,041**	499,896
Correo y mensajería	**502**	2,451
Material didáctico	**57,991**	22,379
IVA mobiliario	**8,689**	5,291
Papelería	**36,009**	28,188
Comidas y hotel	**79,403**	22,610
Organización locales	**78,213**	93,718
Gastos de representación	**155,691**	106,762
Teléfono, internet y website	**248,892**	536,182
Varios	**293,037**	252,746
Viáticos	**144,747**	192,025
Estacionamiento	**10,811**	23,636
Impresión	**253,813**	17,575
Honorarios profesionales	**2,072,174**	2,314,470
Reuniones	**101,912**	187,572
Transporte	**8,294**	13,739
Suministros	**71,612**	56,970
Boletos de avión	**505,597**	557,322
Preparación taller	**636,147**	1,277,028
Conferencias	**2,500**	54,505
Gastos de oficina	**150,298**	144,195
Publicación documentos y producción de manuales	**7,495**	69,785
Actualización	**-**	2,835
Enlace de proyecto	**720,294**	886,615
Planeación	**217,787**	220,436
Cuotas y suscripciones	**11,202**	11,176
Capacitación	**52,398**	82,327
Gastos de fin de año	**26,349**	29,779
SUBTOTAL	**28,406,817**	27,765,398

Estados de actividades

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2015 y 2014
(Expresados en pesos)

		2015		2014
Viene de la página anterior		**28,406,817**		27,765,398
Vales de despensa		**703,930**		723,462
Difusión		**251,191**		-
Depreciaciones		**261,154**		250,337
Mantenimiento e insumos de equipo de cómputo		**118,392**		69,203
Asesorías		**-**		49,147
Seguridad (vigilancia ADT)		**10,038**		11,721
Promocionales fundar		**1,571,615**		108,833
Traducción de documentos		**61,820**		10,674
Otros impuestos y derechos		**22,528**		32,242
Multas y recargos		**8,344**		63,661
Gastos no deducibles		**98,829**		76,058
Impuesto sobre la renta		**89,082**		58,483
Gastos financieros		**34,768**		26,625
Pérdida cambiaria		**390,577**		617,964
Otros gastos		**204,368**		70,501
Innovación tecnológica		**667,609**		167,703
Egresos totales		**32,901,062**		30,102,012
(Deficit) exceso de ingresos sobre egresos del año	**$**	**(79,355)**	$	4,702,825
Movimientos en el patrimonio restringido permanentemente:				
Aportación inicial de los socios	**$**	**12,000**	$	12,000
(Deficit) exceso de ingresos sobre egresos del año		**(79,355)**		4,702,825
Exceso acumulado de ingresos sobre egresos de años anteriores		**16,610,075**		11,907,250
Total de exceso acumulado de ingresos sobre egresos		**16,530,720**		16,610,075
Total del patrimonio	**$**	**16,542,720**	$	16,622,075

Estados de flujos de efectivo

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2015 y 2014
(Expresados en pesos)

	2015	2014
Operación:		
Exceso de ingresos sobre egresos del año	**$ (79,355)**	$ 4,702,825
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Depreciación	**261,154**	250,337
	181,799	4,953,162
Deudores diversos	**(63,591)**	(432)
Seguros pagados por anticipado	**(24,013)**	(27,271)
Impuestos por pagar	**588,670**	(51,965)
Acreedores diversos	**89,065**	(21,617)
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	**771,930**	4,851,877
Inversión		
Adiciones de inmuebles, mobiliario y equipo	**(106,507)**	(33,067)
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	**(106,507)**	(33,067)
Aumento de efectivo en el año	**665,423**	4,818,810
Efectivo al inicio del año	**12,564,528**	7,745,718
Efectivo al final de año	**$ 13,229,951**	$ 12,564,528

RUMBO AL 2016

Estación metro Copiloo / Foto: Ulises Vera

Abril de 2016

fundar
Centro de Análisis e Investigación