



**Fundar, Centro de Análisis e Investigación
Informe de Actividades 2008**

**Lógica Institucional, Proyectos, Actividades
y Financiamiento**

Contenido

1. Introducción
2. Cambios en la Institución – Balance del Proceso de Transición a 2009
3. Lógica Institucional, Proyectos y Actividades
4. Balance de Cuentas – Financiamiento Institucional, por Áreas y Proyectos
5. Prospectiva financiera, 2009 – 2010
6. Retos Operativos y Lecciones Aprendidas
7. Staff
8. Junta Directiva

1. Introducción

Fundar es una institución no lucrativa, plural, independiente y apartidista que busca contribuir a la consolidación de la democracia sustantiva. Creada en 1999 por reconocidos expertos en diversas áreas de especialidad, *Fundar* se ha especializado en el análisis de presupuestos y políticas públicas, en el fortalecimiento legislativo e institucional y en hacer realidad el derecho de acceso a la información, entre otros temas. Desde su creación, la organización se ha caracterizado por el rigor metodológico y la creatividad de sus investigaciones. Nuestro trabajo es reconocido internacionalmente por su solidez, innovación y perspectiva aplicada: el conocimiento que generamos busca *transformar* las malas prácticas, además de informar. Concebimos el análisis independiente y la investigación aplicada como mecanismos de cambio y consolidación. Como herramientas para hacer realidad el potencial implícito en el ejercicio de la ciudadanía.

Los **objetivos fundamentales** del trabajo de Fundar son:

- Promover la Igualdad Sustantiva
- Garantizar los Derechos Humanos
- Avanzar hacia el Estado de Derecho

Desde su creación, la organización se ha caracterizado por generar información sólida e incuestionable que potencia nuevas vías y dinámicas de participación ciudadana y pone el énfasis en la rendición de cuentas necesaria para el desarrollo de una ciudadanía más plena y un gobierno más democrático y responsivo a las necesidades de la sociedad.

En 2008, Fundar desarrollo una amplia diversidad de actividades por un monto que ascendió a 18 millones 225 mil pesos, asociados a 20 proyectos. Estos proyectos se dividen principalmente en cuatro áreas, de conformidad con las principales esferas de actividad y temas de especialidad de la organización:

1. Presupuestos y Políticas Públicas
2. Transparencia y rendición de cuentas
3. Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana
4. Desarrollo de Capacidades Ciudadanas (capacitación y acompañamiento)

Estas cuatro áreas fueron la base de cambios realizados al organigrama en marzo de 2008, a fin de ordenar la estructura y capacidad de respuesta institucional de Fundar, habilitar una más oportuna toma de decisiones, mayor oportunidad en la respuesta a coyuntura, y una más efectiva operación de las actividades de investigación aplicada, incidencia y planeación (estos cambios se detallan en el apartado 1.2. abajo). Estos cambios son directamente resultado de la transición institucional experimentada por Fundar, producto del cambio en la Dirección Ejecutiva en 2007, del aumento considerable de las áreas y actividad del equipo desde 2006 y el ajuste de cambios realizados a la estructura y organigrama desde entonces.

Después de cuatro años de transición estructural, y dos años de transición en la Dirección Ejecutiva, la organización ha experimentado diversos cambios, retos, lecciones y logros, que se detallan en este informe.

2. Cambios en la institución – balance del proceso de transición a 2009

El presente apartado introduce los cambios: La sección 1.1 da cuenta de los cambios en funciones y responsabilidades institucionales producto de la coyuntura; la sección 1.2. presenta los cambios al organigrama derivados de la creación de áreas de actividad y coordinaciones, y la 1.3. da cuenta de los cambio en la estructura de toma de decisiones. La sección 1.4 introduce los cambios aparentes a la estructura de financiamiento de proyectos, y la 1.5, por último, da cuenta de los cambios de personal, asociados al desarrollo de un perfil más claro de investigación aplicada en la organización.

2.1. Cambios en la operación de las funciones y responsabilidades de la organización

En noviembre de 2006 se planeó la incorporación y el proceso de integración del nuevo Director Ejecutivo a Fundar, con los problemas administrativos y operativos propios del cambio institucional. Se planteó como fundamental concretar la contratación de una coordinadora o coordinador de desarrollo institucional para apoyar en las labores de recaudación de fondos y desarrollo de proyectos, y se priorizó como urgente apoyar a la coordinación de comunicación y difusión, que arrancó de cero en 2006. Consideramos prioritario contratar a un asistente para la coordinación de comunicación desde inicios de 2007, a fin de desahogar las múltiples actividades de una coordinación encargada de las labores de difusión y comunicación de múltiples y demandantes proyectos, todos con un componente importante de incidencia. Por último, la salida de la coordinadora académica en 2006 hizo urgente contratar a una nueva coordinadora académica y subdirectora. En enero de 2007 Kristina Pirker se incorporó al puesto. Su nombramiento ha permitido fortalecer el acompañamiento a la investigación y no generar nuevas dinámicas de incertidumbre en el proceso de transición.

2.1.1. Desarrollo Institucional

Dado que no se contaba en 2007 con una coordinadora de desarrollo institucional, aspecto fundamental y núcleo de múltiples actividades, funciones y responsabilidades; la mayor parte de las tareas de recaudación, atención a donantes, planeación, prospectiva y reporte recayeron en la Dirección Ejecutiva.

A pesar de la urgencia, no pudimos contratar a una coordinadora de desarrollo institucional sino hasta julio de 2007. Andrea de la Barrera tenía experiencia en recaudación de fondos, y un probado compromiso y capacidad. Desafortunadamente, la contratación no funcionó como esperábamos y, aunque invitamos a Andrea a permanecer en el equipo, como investigadora, por su experiencia y valor agregado, desde marzo de 2008 volvimos a abrir la plaza.

Como consecuencia de esta experiencia, de nueva cuenta la totalidad de las funciones de representación, atención, recaudación y reporte se concentraban en la Dirección. Por ello se mantuvo como prioridad contratar a una persona para el puesto, priorizando la incorporación de alguien que cumpliera cabalmente con el perfil.

En enero de 2009 finalmente se incorpora Valeska Hesse (ver perfil en sección 1.5.) al puesto, con lo cuál se renueva la perspectiva de consolidación y fortalecimiento institucional en el mediano plazo, toda vez que dos de las áreas críticas identificadas por los diagnósticos realizados en 2008 (ver apartado 4 abajo) identificaron como áreas críticas el apoyo institucional a las funciones y responsabilidades del puesto depositadas sobre la dirección, especialmente en términos de integración de reportes y atención a donantes.

Independientemente de la contratación para el puesto, durante 2008 el director realizó diversos cambios a la estructura para mejor distribuir y asignar responsabilidades y liberar su agenda de actividades. De entre estos cambios destacan los ajustes al organigrama para habilitar coordinaciones de área, que permitieran delegar ahí algunas funciones y responsabilidades. De igual forma, se incorporaron diversas actividades de planeación y prospectiva para facilitar los procesos de toma de decisiones, estrategia operativa y prospectiva en el equipo. Estos cambios se detallan en los apartados 1.2. y 1.3. abajo.

2.1.2. Coordinación de comunicación

En abril de 2007 se contrató a una nueva asistente para la coordinación de comunicación, para apoyar y apuntalar las labores de comunicación y difusión, ya que la estructura con una sola persona en la coordinación había llegado a su límite. Contratamos a Justine Dupuy, experta en medios y con experiencia en el desarrollo de materiales interactivos y contenido dinámico para páginas de internet.

El desahogo de las funciones de la coordinación de comunicación fue *vital* para los procesos de incidencia en 2007 y 2008. La nueva estructura ha permitido a la coordinación mayor capacidad para responder con oportunidad a las necesidades de comunicación y ha afianzado nuevas estrategias, incluido un programa de radio quincenal, en la estación de radio pública, y nuevos contenidos interactivos en la red, incluyendo audio y video. La nueva estructura permitió a la coordinación de nuevos esfuerzos de difusión. Crearon las bases para el lanzamiento de un nuevo boletín institucional, que se estrenó en Noviembre, y para recuperar el esfuerzo del boletín “pesos y contrapesos”, que se volvió a lanzar en Octubre de 2007. En 2008 se consolidó la presencia de Fundar en medios, la labor de difusión por medio del programa de radio, y el uso de nuevos medios para el alcance de Fundar a diversos públicos y sus tareas de incidencia.

A pesar de los logros, sin embargo, la coordinación llegó a un punto crítico en noviembre de 2008, que resultó en la salida de la coordinadora en marzo de 2009. En su lugar se integró en Junio de 2009 Juan Carlos Lavín, como nuevo coordinador de comunicación.

2.1.3. Coordinación Académica

Por último, la coordinación académica también ha experimentado cambios trascendentes para impulsar la consolidación institucional, para aportar mayor solidez, profundidad y alcance a la investigación aplicada de Fundar, y para dar conducción y proyección estratégicas a las actividades de investigación y análisis de los equipos.

Durante 2008, para promover la capacitación y fortalecer el acompañamiento se comprometieron recursos por 300 mil pesos para desarrollo de capacidades, incluyendo cursos de especialización, diplomados, apoyo para el pago de cursos de posgrado y financiamiento de viajes de estudio.

Entre febrero y marzo de 2008, se realizaron reuniones con todos los equipos de investigación para autoevaluar el trabajo de investigación del año pasado y revisar la agenda de investigación y los pendientes para 2008. Después se retomó la dinámica del año pasado de programar las reuniones de acuerdo con los tiempos de cada proyecto.

Las reuniones mensuales de seguimiento fueron pensadas como un espacio colectivo de comunicación y reflexión en torno a los procesos de investigación, a partir de la presentación de avances de investigación. A principios del 2008 cambió la metodología hacia Seminarios de Investigación y Metodología con un programa que combina la lectura y discusión de artículos académicos, con la revisión de documentos de Fundar y la presentación de avances de investigación. En los seminarios es notable el incremento de la calidad de las discusiones porque se logra cada vez más problematizar hallazgos de las investigaciones y la incidencia a partir de relacionarlos con problemas que derivan de la revisión de conceptos y debates teóricos sobre la democracia, ciudadanía, participación, etc. Hay tres seminarios: Gestión pública democrática y justicia social; Transparencia y Rendición de Cuentas, y Seguridad Ciudadana, Derechos Humanos y Acceso a la Justicia.

Por otra parte, el establecimiento de protocolos de investigación fue útil en las discusiones de la coordinación con las y los investigadores para fijar los términos de referencia, la ruta crítica de las investigaciones y afinar los planteamientos. Los protocolos de investigación contribuyen a guiar el proceso de investigación y a estar más consciente de los objetivos y alcances deseados de la investigación. Esto ha ayudado a aquellos investigadores que se han apropiado de esta herramienta a tener más claridad sobre la investigación, además de que ayuda a que las discusiones con la coordinación académica sean más fructíferas porque permite ver más claramente los puntos fuertes y débiles del proyecto de investigación.

La elaboración de *estados de arte* para cada proyecto de investigación también se implementó, pero con resultados mixtos. Después de una primera “ola” de entregas hasta el primer semestre de 2008 ha sido difícil darle seguimiento a esta actividad por varias razones: hay investigaciones por terminar, por lo cual el avance de investigaciones del año en curso se atrasa; en otros proyectos, apenas ahora se va a entregar el protocolo de investigación, por lo cual también la sistematización de bibliografía se atrasa.

Para generar incentivos, se implementará en el transcurso de los próximos meses un medio de publicación, los *Cuadernos de Trabajo* de Fundar, en versión electrónica o pdf que permita editar los mejores *estados de arte*, así como ponencias y ensayos que los investigadores de Fundar elaboran para difundir sus investigaciones en diversos espacios (foros, congresos, conferencias, etc.).

Coordinación Académica vs. Subdirección

Como se puede apreciar, la coordinación académica se ha consolidado y ha impulsado la consolidación y fortalecimiento institucional aportando a la solidez de la investigación y el desarrollo de hábitos acordes con el perfil institucional. Como se puede apreciar en la calidad de las investigaciones publicadas, así como en la valoración que hace el equipo de la coordinación, el desarrollo del puesto ha servido a los intereses y perspectiva de la organización para el mediano y largo plazo. Sin embargo el desarrollo del área ha resultado en una definición clara del perfil como uno de alta especialización en el acompañamiento académico, desenfaticando el componente de subdirección para efectos de representación, conducción, planeación y atención a donantes.

El resultado directo de esta especialización y consolidación ha sido también la sobrecarga de funciones y responsabilidades en el director ejecutivo sin que una persona o perfil pueda desempeñar las funciones de representación, específicamente. Esta sobrecarga da cuenta de por qué los cambios a la estructura en Marzo de 2008 son tan importantes para el fortalecimiento institucional. A pesar de ello, es importante incorporar en la discusión de la

transición 2009 la necesidad de incorporar como subdirector/a a una persona distinta de la coordinación académica, probablemente una de las coordinadoras de área.

2.2. Cambios al organigrama

Hacia principios de 2008 era evidente que la experiencia y actividad de Fundar había generado una intensa demanda de parte de medios, organizaciones de la sociedad civil, legisladoras, legisladores y staff técnico legislativo. En este contexto, las investigadoras, investigadores y proyectos tienen que decidir cómo involucrarse en diversos procesos, usualmente a solicitud de o en estrecha colaboración con la dirección ejecutiva y la coordinación de comunicación.

Para hacer frente a estos retos, en marzo de 2008 se puso en marcha una nueva estructura formal de coordinación operativa, que busca **ampliar la capacidad resolutive, establecer criterios y lineamientos claros de articulación y de respuesta a la coyuntura y a la demanda por nuestros servicios, y atender las necesidades de definición y apoyo de los proyectos:**

- a) en términos de incidencia, en coordinación con la coordinadora de comunicación,
- b) en términos de acompañamiento a la investigación, en coordinación con la coordinadora académica,
- c) en términos de financiamiento y definición de objetivos de mediano y largo plazo, en relación con la coordinadora de desarrollo institucional y con el director ejecutivo, y
- d) en términos de articulación transversal entre proyectos para esclarecer objetivos, fortalecer la incidencia en redes y la capacidad de respuesta institucional.

La nueva estructura considera cuatro coordinaciones operativas *temáticas*, que se suman a las coordinaciones institucionales (académica, de comunicación y desarrollo institucional). Las coordinaciones por tema son:

1. Presupuestos y políticas públicas [responsable – Rocío Moreno]
2. Transparencia y rendición de cuentas [responsable – Miguel Pulido]
3. Derechos humanos y seguridad ciudadana [responsables – Miguel Moguer y Mariana Mora, originalmente Juan Carlos Martínez]
4. Desarrollo de capacidades (capacitación y acompañamiento) [responsable – Gabriel Lara]

Estas coordinaciones *no establecen una relación jerárquica*, sino estrictamente operativa. Las y los coordinadores deberán llevar a cabo reuniones periódicas para integrar a los diversos equipos por área temática, establecer *lineamientos estratégicos* de mediano y largo plazo, criterios de respuesta y participación en intervenciones estratégicas; *visibilizar objetivos* precisos de incidencia, y *estrategias de interlocución* con contrapartes; y promover las mejores prácticas de entre los equipos, por tema, para fortalecer a los demás.

Hasta marzo de 2008, estas funciones estaban concentradas en la dirección ejecutiva y la coordinación de comunicación. La nueva estructura permite liberarles de una parte de estas funciones, articular más claramente a los equipos, y hacer más operativa y funcional la definición de objetivos y estrategias.

División de proyectos por tema

Actualmente hay 14 proyectos en operación en Fundar. Alrededor de 10 son proyectos colaborativos, a los cuales se suman dos proyectos unipersonales, i.e. aquellos en los que una sola persona se encarga de la investigación y la incidencia. Sólo dos proyectos contemplan actividades de desarrollo de capacidades, pero ésta es una de las labores sustantivas de Fundar, que busca ser un instrumento de cambio. La capacitación de diversas organizaciones y contrapartes es fundamental para el desarrollo de Fundar en el largo plazo.

Las condiciones de los proyectos necesariamente implican un traslape entre proyectos y áreas temáticas, pero en principio definiremos un área principal para cada proyecto, con la posibilidad de que equipos o personas participen en dos o más áreas.

La nueva estructura no suplanta, sino que complementa, la estructura de apoyo institucional y administrativo. Establece procesos independientes a los que coordinan las coordinaciones académica, de comunicación y desarrollo institucional, para atender distintas necesidades y problemas. Específicamente, los cambios aportan al fortalecimiento de los procesos de interlocución para la incidencia y capacidad de respuesta a la coyuntura, que no están cubiertos por las coordinaciones de comunicación (que se aboca a incidencia desde la perspectiva de comunicación) ni académica (que se aboca al fortalecimiento de la metodología y la investigación).

Finalmente, contratamos a una asistente para la Dirección Ejecutiva en abril de 2008 y se adoptó un mecanismo para hacer pública su agenda a fin de hacer visibles y socializar por adelantado, las prioridades, actividades, y procesos en que está involucrada la dirección cada mes.

De igual forma, se incorporaron nuevos mecanismos para la toma de decisiones, sobre la base de la estructura de coordinaciones, que se describen en el siguiente apartado.

2.3. Cambios en la estructura de toma de decisiones

Alrededor del cambio adoptado en la estructura y los diagnósticos institucionales realizados por consultores externos, se adoptaron algunos cambios y nuevas prácticas con el fin de socializar claramente y promover la apropiación y aceptación de las decisiones tomadas por investigadores / as y equipos en Fundar. En primer lugar, desde junio de 2008 se establecieron reuniones mensuales con las y los coordinadores, y por lo menos cada tres meses con cada investigadora y proyecto. Hacia noviembre era claro que estas reuniones no eran suficientes, y se instituyeron reuniones semanales, con pocas excepciones, en caso de viajes y coyunturas específicas. A estas reuniones se sumaron en principio reuniones mensuales de los equipos por área, que posteriormente se convirtieron en reuniones quincenales.

Para complementar esta nueva dinámica de deliberación y articulación de estrategias y procesos de toma de decisiones se hizo pública una lista con todos los proyectos, incluyendo fuentes de financiamiento y monto a ejercer durante el año, con los objetivos para cada proyecto, actividades eje e indicadores de avance. A esta tabla se sumó una con el calendario de reportes y responsables, a fin de facilitar su integración (ésta última con resultados encontrados).

Las nuevas prácticas fueron especialmente útiles en la definición de prioridades y planeación operativa para 2009. Por primera vez no sólo se llevó a cabo una reunión de planeación estratégica de Fundar, sino reuniones adicionales para cada área, con más de tres reuniones en total, entre diciembre de 2008 y marzo de 2009. Esta práctica sienta la base para una nueva institucionalidad y para valorar con mayor eficacia los resultados de nuestros procesos de investigación, interlocución e incidencia.

Resultados a un año de operación

La nueva estructura operativa y mecanismos de rendición de cuentas han rendido extraordinarios resultados en términos de desarrollo institucional. Más específicamente, en los últimos meses se ha visto ampliada la capacidad resolutive y mejorada la atención a las necesidades de definición y apoyo de los proyectos en las áreas, en términos de acompañamiento a la investigación (en coordinación con la coordinadora académica), en términos de financiamiento y definición de objetivos de mediano y largo plazo (en relación con el director ejecutivo y desde ahora con la coordinadora de desarrollo institucional) y en términos de articulación transversal entre proyectos para esclarecer objetivos, fortalecer la incidencia en redes y la capacidad de respuesta institucional.

Las y los coordinadores llevan a cabo reuniones periódicas, lo que ha permitido de integrar a los diversos equipos por área temática, establecer *lineamientos estratégicos* de mediano y largo plazo, criterios de respuesta y participación en intervenciones estratégicas; *visibilizar objetivos* precisos de incidencia, y *estrategias de interlocución* con contrapartes; y promover las mejores prácticas entre los equipos, por tema, para fortalecer a los demás.

La otra virtud de esta estructura de coordinadores es que ha permitido liberar a la dirección ejecutiva y la coordinación de comunicación de una parte de estas funciones y hacer más operativa y funcional la definición de objetivos y estrategias. La nueva estructura ha permitido a la dirección ejecutiva abocarse con mayor precisión a la definición de objetivos de largo plazo, atención a donantes y relación con contrapartes estratégicas.

En términos de incidencia, el proceso ha sido menos inequívoco. Si bien la estructura de coordinadores temáticos ha dado el espacio necesario a la coordinación de comunicación para fortalecer las estrategias e instrumentos de difusión y tener una relación más cercana con las áreas para apoyar los objetivos de incidencia de cada equipo, el proyecto profesional y personal de la coordinadora resultó en su salida de Fundar en marzo de 2009. El abismo que dejó la salida de la coordinadora de comunicación ha sido salvado de manera eficaz por las medidas adoptadas temporalmente: Redistribución de las responsabilidades entre los demás miembros del área de comunicación así como al interior del equipo de Fundar, definición de prioridades y ajuste de eventos menos urgentes. Otro proceso importante que todavía no se ha terminado y en el cuál seguiremos mejorando en el 2009- 2010 es el de establecer criterios y lineamientos claros de articulación y de respuesta a la coyuntura y a la demanda por nuestros servicios.

2.4. Cambios en la estructura de financiamiento

Por las razones ya señaladas, Fundar ha avanzado en la consolidación y fortalecimiento institucional. Una de las consecuencias de ese cambio ha sido el ofrecimiento por parte de algunas de nuestras principales donantes de concentrar sus donativos en financiamientos de apoyo global.

Por otra parte, el desarrollo de una nueva estrategia en el International Budget Partnership para financiar a sus principales socios, también ha implicado algunos cambios. Como resultado de los ajustes en el financiamiento, el IBP se ha convertido en uno de nuestros principales financiadores, que ahora son cinco, las Fundaciones Ford, MacArthur, Hewlett, el Open Society Institute, y el IBP (ver prospectiva financiera, en apartado 5, abajo).

2.5. Cambios de personal

Al igual que a lo largo del desarrollo de Fundar, uno de los principales retos en 2008 ha sido la salida voluntaria o necesaria de personal de investigación en diversos procesos.

En suma, entre enero de 2007 y diciembre de 2008 salieron 10 investigadores de la organización y se han incorporado 12. A pesar del reto que ello representó a la institución, logramos aprovechar la oportunidad procurando mejorar el perfil de las y los investigadores, con relativo éxito: de las 12 personas contratadas en el periodo 3 cuentan con doctorado, y siete con maestría, por sólo dos con estudios de licenciatura. Su contratación ha sido posible gracias al esfuerzo de la coordinación administrativa y al apoyo institucional otorgado por diversas instituciones, principalmente el Open Society Institute, la Fundación Hewlett y el Internacional Budget Partnership.

Además de las contrataciones de personal asociado a proyectos de investigación, en enero de 2009 pudimos concretar la contratación de la nueva coordinadora de desarrollo institucional y de nuevo coordinador de comunicación. Valeska Hesse tiene experiencia como Directora de las oficinas de la Fundación Friedrich Ebert (FES por sus siglas en alemán) en Costa Rica, Nicaragua y Panamá y como coordinadora de proyectos en la oficina de la FES en México. Estudió la carrera de Ciencias políticas en la Universidad Libre de Berlín, Alemania y realizó una maestría en Ciencias Políticas con especialidad en "Cooperación al Desarrollo" en el *Institut des Études Politiques* (IEP) en París, Francia.

Juan Carlos Lavín, contratado recientemente—se incorpora en junio de 2009 a la coordinación de comunicación—es maestro en Políticas Públicas por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Trabajó en el Departamento de Investigación en la Facultad de Ciencias Políticas de la UANL donde también se desempeñó como profesor auxiliar. En el 2000 fue invitado por el presidente de *Vertebra* a asumir la dirección de comunicación de la sede nacional en el Ciudad de México y dos años más tarde se incorpora a Editorial Televisa donde ocupó los cargos de Coordinador de Operaciones y Director del área de Internet. Actualmente es copropietario de una agencia que diseña estrategias de comunicación Web.

3. Lógica Institucional, Proyectos y Actividades

Las diversas actividades y estrategias impulsadas desde Fundar buscan transformar el proceso de política pública a fin de promover y profundizar la democracia, generar condiciones de igualdad, y avanzar hacia la cabal realización de los derechos humanos. Estas estrategias se operan en dos vías, desde arriba, vinculando a la autoridad con información relevante sobre alternativas, costos sociales, deficiencias, malas prácticas y recomendaciones específicas para el cambio; y desde abajo, permitiendo la participación de la ciudadanía mediante la amplia red de grupos de presión y promoviendo su involucramiento en el monitoreo y revisión de programas públicos y distribución de recursos.

Ambos canales de transformación buscan:

- 1) Desarrollar evidencia relevante en tiempo y forma,
- 2) desarrollar capacidades analíticas y de gestión en organizaciones y grupos ciudadanos, incluido Fundar,
- 3) desarrollar un acercamiento estratégico de defensa que involucre a la autoridad, abra espacios de deliberación y altere los términos de referencia de los debates sobre políticas públicas.

Sobre la base de generar evidencia, capacidades e intervención estratégica, Fundar promueve tres tipos de actividades: investigación aplicada, incidencia y construcción de capacidades.

Con una perspectiva clara de crecimiento y desarrollo institucional, Fundar es una organización consolidada. Su experiencia es reconocida a nivel nacional e internacional, y el prestigio de su investigación y conocimiento es amplio e intachable. Además de la solidez de su investigación, Fundar ha avanzado hacia la consolidación institucional fortaleciendo sus capacidades de organización, coordinación, difusión y recaudación de fondos. Adicionalmente, Fundar ha desempeñado un papel clave en el fortalecimiento de capacidades similares por parte de organizaciones civiles en estados de la república, así como en una amplia diversidad de países, desde aquellos situados en la región, hasta otros en África y Asia.

En 2008, Fundar mantuvo esta perspectiva de desarrollo y fortalecimiento. Desarrolló una amplia diversidad de actividades por un monto que ascendió a 18 millones 225 mil pesos, asociados a 20 proyectos. Estos proyectos se dividen principalmente en cuatro áreas, de conformidad con las principales esferas de actividad y temas de especialidad de la organización:

- a. Presupuestos y Políticas Públicas
- b. Transparencia y rendición de cuentas
- c. Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana
- d. Desarrollo de Capacidades Ciudadanas (capacitación y acompañamiento)

En los siguientes apartados se presentan ejemplos de los principales ejes de actividad y logros por área. No se incluyen ni todas las actividades ni todos los resultados, por la cantidad de procesos en curso –un mapeo reciente identificó más de 150 procesos en curso asociados a las actividades de proyecto, en todas las áreas. Pero se incluye una muestra representativa del alcance de las actividades de Fundar, sus características y logros.

3.1. Presupuestos y políticas públicas

El área de Presupuestos y políticas públicas es coordinado por Rocio Moreno y se enfoca en monitorear, analizar y contribuir a la transformación de los procesos y toma de decisiones del presupuesto y la hacienda pública, utilizando evidencia y metodología presupuestaria y de políticas públicas innovadoras para construir ciudadanía, ampliar, fortalecer y formalizar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

Las actividades del área de presupuestos y políticas públicas se han orientado principalmente a dos áreas: la transparencia del proceso presupuestario en su conjunto, y el modelo de salud. A éstas actividades se suman los logros de la presentación de información relativa a la reforma energética a lo largo del año.

Transparencia del proceso presupuestario

Para la negociación presupuestaria 2008-2009, el equipo elaboró una estrategia de incidencia que tenía dos objetivos. Por un lado, se quería abrir la negociación presupuestaria al público para que éste pudiera conocer lo que sucedía en las reuniones de las comisiones y al interior de la Cámara. Por otro lado, se quería elaborar y difundir información oportuna, exhaustiva y clara sobre el Paquete Económico 2009.

Por estas razones se creó un micrositio dentro de la página de Fundar titulado Observatorio de la Negociación Presupuestaria. En él, incorporamos varios mecanismos informativos como one-pagers, noticias, análisis elaborados por el equipo, cifras macroeconómicas, relatorias sobre las reuniones de la Comisión de Presupuesto, toda esta información tenía el objetivo de “abrir” la negociación presupuestaria al público.

Asimismo, se creó un flash con el objetivo de informar ¿qué es la negociación presupuestaria? ¿Por qué es importante darle seguimiento? ¿Por qué a un ciudadano debería importarle lo que sucede en este periodo? El flash puede encontrarse en http://www.fundar.org.mx/np2008/sala_prensa.htm, o directamente en: <http://es.youtube.com/watch?v=V-ZfmpLy29g>

Adicionalmente, con el objetivo de hacer entendible y de fácil acceso la información presupuestaria se elaboró un presupuesto ciudadano en versión flash. Ver: <http://www.fundar.org.mx/np2008/presupuesto%20ciudadano%202009/index.htm>

Por último, para continuar informando sobre el Presupuesto Aprobado 2009 y para difundir los resultados de algunas investigaciones se elaboró y difundió el Boletín *Pesos y Contrapesos* orientado a arrojar luz sobre las condiciones de la negociación presupuestaria y los retos asociados con el paquete económico 2009. Actualmente, este boletín es difundido a 300 suscriptores que van desde contrapartes de la sociedad civil, académicos y staff legislativo. Ver: http://www.fundar.org.mx/Boletines_electronicos/bo_pesos_diciembre_2008.htm

Es fundamental destacar que la mayor parte de los esfuerzos realizados por la organización en este periodo se han orientado a hacer accesible a la ciudadanía la información presupuestaria, además de generar información útil para la discusión. La puesta en marcha del observatorio ciudadano fue exitosa por la referencia que hicieron diversos medios, impresos y electrónicos,

de la página; y porque estableció una nueva forma de comunicar información útil. En diciembre se hicieron disponibles al público otros instrumentos de amplia difusión, conocidos como one-pagers, que sirvieron como mecanismos de información útil, resumida y oportuna para entender el presupuesto y el proceso de discusión.

Desde que empezó la negociación presupuestaria en septiembre, se programó un tema presupuestario en el programa de radio de Fundar del IMER y se creó una sección especializada sobre la negociación presupuestaria. A estos programas se invitó a cada uno de los investigadores expertos en el tema agendado. Para continuar con la estrategia de difusión de las investigaciones se dieron 4 entrevistas en el programa de radio de Javier Solórzano, 18 entrevistas en periódicos de circulación nacional, se participó en una reunión con legisladores a la cual fuimos invitados y en dos foros sobre salud.

Presupuestos y el modelo de Salud Pública en México

Para impulsar la disminución de brechas se pusieron en marcha actividades de investigación y amplia difusión de análisis realizados con anterioridad, además de las actividades de desarrollo de contenidos para capacitación y retroalimentación con organizaciones en los estados que permitirán incorporar nuevas vertientes de documentación y análisis a la investigación sobre el tema realizada por Fundar en el mediano plazo.

En primer lugar, desde octubre se ha puesto en marcha una estrategia de incidencia para presentar información relacionada con el ejercicio de recursos en infraestructura. Esta información es resultado de diversas solicitudes de información realizadas a lo largo de 2008, y muestra tres cosas: 1) la cobertura por estado sigue marginando a grupos de comunidades indígenas y mujeres; 2) la inversión aprobada está muy lejos de las necesidades reales de inversión; y 3) mucho más grave aún, la inversión aprobada no se concreta por falta de capacidad o voluntad política: de 2004 a 2007 sólo se había ejercido el 30% de los recursos aprobados y asignados para infraestructura prioritaria, y en 2008 solamente se tenía un subejercicio del 50% hasta noviembre.

Sobre la base de estos hallazgos se publicaron dos boletines de prensa sobre el tema, que arrojaron resultados concretos en materia de cobertura, se presentó investigación preliminar en el foro internacional de Eco-Salud, en Yucatán; y en la reunión internacional de la red de derechos Económicos Sociales y Culturales en Kenia. Adicionalmente, se llevó a cabo un foro especializado en la Cámara de Diputados, en el que Fundar presentó información útil para entender el rezago en materia de inversión en infraestructura. Como parte de los materiales elaborados para la negociación presupuestaria, se elaboró un documento que da cuenta de la falta de cumplimiento del derecho a la salud así como de los problemas que ha tenido el Gobierno federal para mejorar las condiciones del sector. Dicho documento se distribuyó con contrapartes y staff legislativo. Asimismo, se hizo disponible al público a través del micrositio de la negociación presupuestaria, en <http://www.fundar.org.mx/np2008/salud.htm>

Como resultado de las actividades de difusión, el tema ha sido recogido por diversos medios, y es de destacar que ha impulsado una respuesta institucional formal de la Secretaría de Salud en relación con los mecanismos de asignación de recursos no ejercidos durante un año específico. Adicionalmente se ha solicitado una reunión con funcionarios públicos federales, que aún no se concreta, para discutir las razones que impiden el ejercicio de recursos asignados para infraestructura básica.

Reforma Energética

Con el objetivo de transparentar un proceso de sumo interés público nacional en el Congreso, a partir de este año el proyecto de Monitor Ciudadano al Poder Legislativo se abocó al seguimiento y difusión del proceso de discusión de la reforma energética en el Poder Legislativo de México. En colaboración con el proyecto de ingresos petroleros, se ha venido realizando un monitoreo a las mesas de discusión de la reforma en el Senado de la República, con el objetivo de difundir a la ciudadanía y aportar elementos a los interesados en seguir este debate a través de la página de Fundar y de nuestra participación en otras mesas de debate al interior del Congreso.

Asimismo, para contribuir a la ampliación del debate sobre la reforma energética hacia la sociedad, el proyecto de monitor legislativo facilitó la interlocución y la realización de entrevistas con actores políticos y de la academia al proyecto Ingresos Petroleros en el proceso de monitoreo de la reforma energética. Fundar participó de manera coordinada con este proyecto en la creación de la *red de debate alternativo de PEMEX*, en donde se acordó que al término del ciclo de mesas de debate sobre la reforma energética, el colectivo realizará un posicionamiento público acerca del proceso de debate y/o aprobación de la reforma de PEMEX. Las organizaciones participantes fueron el Cereal, Fundar, Espacio México y el Centro Mexicano de Estudios de La Energía.

Finalmente, con el objetivo de transparentar la agenda y los procesos de discusión en la Comisión de Hacienda en la Cámara de Diputados, cámara de origen la discusión de los asuntos tributarios, el proyecto de monitor legislativo se abocó al monitoreo de la discusión legislativa de la propuesta al régimen fiscal de PEMEX presentada por el Poder Ejecutivo de manera paralela a la reforma de PEMEX. Se ha establecido contacto con la presidencia de la comisión de Hacienda y su staff para la retroalimentación del monitoreo de este proceso, que culminará en un proceso de investigación aplicada en colaboración con el equipo de ingresos petroleros en los meses por venir.

3.2. Transparencia y rendición de cuentas

El área de transparencia y rendición de cuentas es coordinado por Miguel Pulido y busca lograr procesos de control de las instancias públicas que aseguren la participación ciudadana con información suficiente. El área se integra por un equipo multidisciplinario que trabaja con el conocimiento técnico del acceso a la información, transparencia, litigio y rendición de cuentas.

En términos de acceso a la información destacan los esfuerzos del colectivo por la transparencia y la presentación de la página de internet Subsidios al Campo. Por otra parte, en el área se integra el equipo de monitoreo y vínculo legislativo, que sigue siendo uno de los principales logros de Fundar y catalizadores de redes y procesos de transformación.

Colectivo por la transparencia

Como parte de las actividades sustantivas del Colectivo por la Transparencia y del área de Transparencia y rendición de cuentas de Fundar, se participa activamente en un espacio de interlocución con autoridades del Distrito Federal, llamado Mesa de Diálogo por la Transparencia.

Al momento se han realizado la instauración de la Mesa y dos mesas de trabajo. En esas mesas de trabajo se han presentado diversos documentos de análisis sobre mejores prácticas.

También se elaboró la segunda etapa de la Campaña *Transparencia es... acciones*. La Campaña fue presentada formalmente al Instituto de Acceso a la Información del Distrito Federal y a la Dirección de Atención a la Sociedad Civil del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.

Respecto a la estrategia de interlocución para la participación en el nombramiento de comisionados/as del IFAI, se elaboró un estudio llamado: *Construyendo legitimidad y confianza. Transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en los nombramientos de órganos autónomos y de autonomía limitada*. El estudio es resultado de una colaboración con Artículo 19, fue presentado como conclusiones preliminares en foro público.

En mayo de 2008 se llevó a cabo el seminario internacional “Avanzar, ¿hacia dónde?”, convocado por Fundar y el Laboratorio de Documentación y Análisis de la Corrupción y la Transparencia del Instituto de Investigaciones Sociales de UNAM. El seminario tuvo por objeto extraer lecciones de la experiencia internacional sobre reformas de segunda generación. Atrajo a un grupo de expertos y practicantes internacionales que presentaron lecciones oportunas para la discusión de la reforma a la ley de transparencia en México, especialmente para prevenir retrocesos, y culminó con una discusión que incluyó a legisladores, representantes de órganos garantes y funcionarios encargados del acceso en dependencias públicas y en el congreso federal. En ambos casos, se presentó información relevante para mejorar las condiciones de acceso a la información en México.

Página de Subsidios al Campo

Esta es una de las actividades que sufrió el replanteamiento más significativo en términos de las estrategias y actividades originalmente programadas. Entre septiembre y diciembre de 2008, Fundar priorizó la atención y desarrollo de la página de Internet *Subsidios al Campo en México* (ver: www.subsidiosalcampo.org.mx) como una de las estrategias puntales del trabajo de la institución.

Subsidios al Campo en México destaca particularmente por ser un esfuerzo multiactor entre organizaciones civiles e instituciones académicas que, mediante estrategias compartidas, busca arrojar luz sobre el destino de los apoyos financieros dirigidos al sector agropecuario en el país.

El objetivo del sitio es proporcionar información para alimentar los debates sobre el rumbo de la política rural y el destino del gasto público. Basada en la página, Fundar busca consolidar su posición como organización pionera en el aporte de elementos para que las discusiones sobre los asuntos públicos estén basadas en información oportuna y de calidad sobre el uso y destino de los recursos.

Toda la información que se incluye en la página es de fuente pública y se obtuvo mediante la presentación de solicitudes de acceso a la información y diversos recursos de revisión.

Como resultado de más de 10 meses de trabajo en el acopio, procesamiento y sistematización de información, algunos de los análisis que la página permite incluyen: quiénes reciben los

apoyos y en dónde se localizan, para cuáles productos se reciben más apoyos y cuáles menos, en qué estados están concentrados los subsidios; entre otros.

Este sitio, el primero de su tipo en Latinoamérica, se inserta en un debate internacional sobre la importancia de transparentar los subsidios agrícolas y busca enmarcarse dentro de una tendencia que se está dando en otras partes del mundo, particularmente en Estados Unidos y en la Unión Europea, por acceder a la información referente a los subsidios que se destinan al sector agrícola y ya está siendo observado por otros actores de América Latina. Muchos de ellos se han acercado, incluso, institucionalmente a Fundar.

La página se presentó públicamente el 13 de octubre de 2008 en conferencia de prensa. En términos de impacto mediático, la página ha conseguido ocupar un lugar relevante en corto tiempo, y ha servido como fuente de consulta para periodistas de más de 15 medios escritos distintos a nivel nacional. También se han realizado distintas entrevistas radiofónicas.

Para ubicar la relevancia de la página como instrumento habilitador de discusiones públicas mediante la divulgación de información por los medios de comunicación, es útil referir las conclusiones de un informe realizado por la consultoría Guerra Castellanos y Asociados, respecto al análisis de la cobertura mediática de la página son las siguientes:

- En general, se logró difundir en los medios el mensaje del proyecto Subsidios al Campo de manera positiva.
- Se publicaron diversas notas que, sin hacer una referencia directa a la página de Internet difundieron datos e información obtenidos de la misma, lo que nos indica que tuvo una buena recepción en los medios de comunicación e incluso columnistas.
- Las entrevistas en radio fueron muy positivas ya que se habló de manera objetiva de la página de Internet, del tema y de Fundar.
- De acuerdo a lo publicado en los medios de comunicación podemos concluir que la página es ya un referente en cuanto a consultas relacionadas con subsidios al campo en nuestro país.

Otro dato relevante es que las constantes referencias a la página por parte de la prensa han obligado a la autoridad a pronunciarse sobre la necesidad de revisar la política de distribución de recursos y la confiabilidad de los padrones. Respecto a los estudios, se han escrito notas de prensa empleando la base de datos en periódicos de circulación nacional y especializados en temas rurales.

Monitoreo y Vínculo Legislativo

En 2008 y 2009 se mantuvo el impulso logrado por el monitoreo y vínculo legislativo en 2007. El equipo ha afianzado sus capacidades de monitoreo y sistematización, ha avanzado en la definición de nuevos medios de difusión, integrando una base de datos “buscable” que estará disponible en la nueva página electrónica en 2009, y lanzando el boletín electrónico “*Curul 501*” que cuenta con un aforo importante y rápidamente ha creado un nicho entre el público especializado y entre organizaciones de la sociedad civil interesadas en la agenda legislativa. Las redes acompañadas por Fundar en materia de salud para las mujeres, reforma en materia de derechos humanos, transparencia y rendición de cuentas tuvieron logros importantes en 2008. Como resultado, la organización está bien posicionada para hacer frente al reto de la renovación en la Cámara de Diputados como resultado de la elección intermedia en 2009.

Es fundamental destacar que la mayor parte de los esfuerzos realizados por la organización en este periodo se han orientado a hacer accesible a la ciudadanía la información presupuestaria, además de generar información útil para la discusión. La página de Fundar incorpora múltiples nuevas propuestas de información y formato incluyendo one-pagers y briefs,

3.3. *Derechos humanos y seguridad ciudadana*

El área de Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana es coordinado por Miguel Moguel y Mariana Mora y se enfoca en la generación de conocimiento mediante investigación aplicada y estrategias de incidencia política, con una amplia interlocución con actores clave, para promover el respeto y ejercicio de los Derechos Humanos y una efectiva seguridad ciudadana.

Derechos Humanos

El equipo del Proyecto Monitor Ciudadano del Sistema Ombudsman (MSCO) está compuesto por tres investigadores de tiempo completo. Estamos trabajando actualmente en la elaboración de un estudio conclusivo de los tres años del proyecto MCSO, con las siguientes características:

- La construcción de una propuesta de criterios para medir la proactividad, eficiencia, democracia, transparencia y pluralidad de un OPDH;
- Una muestra de los límites y vicios estructurales en la práctica de los OPDH (contrastada con los avances normativos y presupuestales que han experimentado); y finalmente,
- Una demostración del uso estratégico que se hace de estas instituciones en relación a intereses no evidenciados de sus operadores.

Para el mismo, se monitoreó a cuatro Comisiones Estatales de Derechos Humanos (Jalisco, Oaxaca, San Luis Potosí y Veracruz); y a la Comisión Nacional de los Derechos Humanos. Nuestro proyecto busca también ser un referente y un aporte para el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos de los OPDH. Esto anterior, mediante la elaboración de materiales y guías de capacitación que les permitan apropiarse de nuevos contenidos que enriquezcan sus procesos internos y el resultado de los mismos.

Otro aspecto ha sido el trabajo de articulación con otras organizaciones de la sociedad civil, en torno a temas afines relacionados con los derechos humanos. En este sentido, participamos en la conformación de diversos frentes y redes de organizaciones en torno a importantes coyunturas:

El Observatorio Ciudadano para la Reforma del Estado; una red amplia de organizaciones que monitoreamos los trabajos de la Comisión Ejecutiva de Negociación y Construcción de Acuerdos (CENCA);

La Ley para la Reforma del Estado, en el marco de la cual, presentamos una propuesta de reforma constitucional en materia de derechos humanos en conjunción con la OACNUDH y un sector de académicos y de OSC.

Seguridad Ciudadana

En 2008 - 2009, tras haberse concretado la reforma constitucional en materia de Justicia y una parte importante de las reformas legales derivadas de ella, especialmente en materia de reforma policial, seguridad pública y seguridad nacional, Fundar ha tenido que preguntarse *cómo* seguir impulsando la reforma democrática de la policía y políticas de seguridad ciudadana, cuando las tendencias federales y estatales circulan en un sentido *opuesto* – hacia la maximización de la fuerza, haciendo caso omiso de la necesidad de mecanismos de control; hacia la militarización de las fuerzas de seguridad pública, con el subsecuente incremento de violaciones a los derechos humanos; y al estarse acotando, no ampliando, los espacios de transparencia y rendición de cuentas en todos los niveles.

Hasta el momento, la estrategia de Fundar ha sido monitorear de cerca las reformas y los procesos de discusión asociados a ellas, tanto las reformas legales como los cambios operativos que han desatado. Para ello hemos profundizado en el entendimiento de cómo operan y cómo se vinculan las policías en los estados, explorando los cambios en curso desde el Distrito Federal, el Estado de Querétaro y los estados de Guerrero y México. De forma paralela, hemos establecido como prioridad el monitoreo puntual de la Iniciativa Mérida, en concordancia con una amplia coalición de organizaciones. El objetivo de esta coalición es identificar información clave para entender la estrategia, sus actividades y resultados; promover un uso eficaz de los mecanismos de rendición de cuentas, trabajando con el congreso en los Estados Unidos y en México; e impulsar controles claros que permitan limitar los abusos derivados de la Iniciativa.

Es de destacar el trabajo en colaboración con el Monitor Civil de la Policía (MOCIPOL), de la Montaña de Guerrero. Este proyecto ha ocupado buena parte de los esfuerzos de análisis e investigación aplicada del área para entender los retos que enfrentan la policía, y la ciudadanía, a nivel local. Especialmente en comunidades marginadas, y a la luz del giro que han tomado las condiciones de violencia exacerbada y confrontación entre las fuerzas armadas y cuerpos de policía en contra del crimen organizado.

3.4. Desarrollo de capacidades ciudadanas

El área de Desarrollo de capacidades ciudadanas es coordinada por Gabriel Lara y se enfoca en diseñar e impartir talleres y módulos de acompañamiento a las estrategias de investigación en los temas de investigación aplicada, análisis presupuestario e incidencia.

Además del acompañamiento a organizaciones y contrapartes en diversos países del mundo en 2008, el equipo de capacidades ciudadanas se abocó a establecer una plataforma de monitoreo en comunidades marginadas principalmente alrededor de políticas públicas de salud, pero con una perspectiva de desarrollo de capacidades más amplia. En el período que se reporta, se llevaron a cabo diversas actividades de análisis, así como una exploración formal de diversas organizaciones y contextos para validar la viabilidad del proyecto.

Con ese fin, el área llevó a cabo presentaciones y entrevistas a organizaciones en tres estados, se definieron los criterios en función de los cuales se habría de seleccionar a las organizaciones participantes, y se establecieron acuerdos preliminares con cinco organizaciones en tres estados del país. El pasado 21-23 de enero se llevó a cabo la primera reunión de retroalimentación, con la que da inicio formalmente el proyecto.

4. Balance de Cuentas 2008

En 2008 se confirmó la tendencia positiva que Fundar ha tenido respecto a la integración de recursos cada vez más importantes para las actividades de la organización. Tras ser galardonada con el premio para instituciones efectivas e innovadoras, otorgado por la Fundación MacArthur, la organización pudo adquirir una nueva sede en septiembre de 2007, lo cual tiene una enorme trascendencia por la estabilidad y la proyección que otorgará a Fundar.

En 2008, Fundar ejerció recursos por 18 millones 225 mil pesos, de un total presupuestado de 24 millones. Este ejercicio representa un decremento del 21.2% respecto de 2007, cuando se ejercieron 6 millones de pesos en la compra de la nueva sede de Fundar (**ver tabla en la siguiente página**).

PRESUPUESTO GLOBAL DE EGRESOS 2008

	Presupuesto	Ejercido	Remanente
Fundación Hewlett			
Apoyo Global – Transparencia *3	1,394,033	1,397,829	-3,796
Suplemento – presupuestos *3	725,710	729,352	-3,642
Apoyo Global 2009 *2	2,500,000	1,896,054	603,946
Fundación MacArthur			
Muerte materna *1	963,069	892,698	70,371
Monitor de Policía – Tlapa *2	1,407,374	1,202,406	204,968
Observatorio Ombudsman *2	1,355,000	1,274,590	80,410
Proyecto Atalaya (ITAM)	265,497	305,648	-40,151
Open Society Institute			
Ingresos Petroleros *1	1,176,000	993,326	182,674
Gasto Institucional 2007-2008	867,508	867,508	-
Seguridad ciudadana 2007-2008 *4	970,491	892,355	78,137
Monitor legislativo *3	924,221	934,790	-10,569
Apoyo Global 2008-2009 *2	6,250,000	2,071,355	4,178,645
Fundación Ford			
Salud Ciudadanía y Derechos *2	1,290,975	1,169,900	121,075
Derecho a la salud *3	626,351	624,444	1,907
Macroeconomía y DESC *3	123,149	124,681	-1,532
Monitoreo de medios en contextos electorales locales *3	391,419	398,944	-7,526
International Budget Partnership			
Apoyo Global *2	1,875,000	1,420,410	454,590
Especial Gasto en Publicidad *1	84,000	92,098	-8,098
OTROS			
BM – BID, Internacional Transparencia	336,600	340,681	-4,081
Tinker Seguridad Ciudadana *4	525,000	595,940	-70,940
TOTAL	24,051,397	18,225,009	5,826,388

*1 El remanente se utilizará para seminario internacional en 2009

*2 Remanentes asociados a gasto en 2009

*3 Remanentes a ser compensados por o enviados al Ahorro Institucional

*4 Remanente negativo Tinker será compensado por apoyo Seguridad Ciudadana OSI

Gastos Fijos

En 2008 se dio continuidad a la política y escalas salariales establecidas por Fundar desde 2005, como resultado de la re-estructuración y de la integración de un esquema competitivo y de incentivos para los investigadores. Cada investigador es catalogado en una categoría, que va mejorando con base en sus logros académicos y/o de especialización temática al interior de la organización.

Los gastos fijos ascendieron a 15 millones 37 mil pesos, que representan un incremento del 8.6% respecto del 2007. De este total, el 90% se destinó a honorarios, salarios y prestaciones, incluyendo seguro de gastos médicos mayores.

RELACION DE GASTOS FIJOS 2008

Concepto	Gasto 2008
Sueldos	6,194,000
Honorarios profesionales	5,210,000
Aguinaldo	646,833
Imss	494,219
Sar	410,647
Gastos médicos mayores	417,599
Infonavit	281,482
Teléfono	121,138
Remodelación oficinas	571,282
Conmutador	136,463
2% sobre nóminas	96,329
Mtto. equipo de computo	114,121
Correo electrónico / página web	100,901
Papelería	71,130
Mantenimiento	62,078
Luz	32,021
Suministros	28,843
Prima vacacional	47,992
TOTAL	15,037,076

Ahorro institucional

El ahorro institucional de Fundar ha permanecido como un fondo para hacer frente a gastos que después son reembolsados, para hacer préstamos y para cubrir gastos extraordinarios. En 2008, el ahorro institucional ascendió a 59 mil 930 dólares (contra 52 mil el año pasado), y continúa registrando un saldo negativo en el fondo en pesos, por -531 mil 234 pesos (contra -273 mil pesos en 2007). Este saldo negativo se debe a que no hemos recuperado el IVA de la compra de la casa, que deberá acreditarse en el curso de 2009, por 432 mil 956 millones de pesos.

En 2008, adicionalmente, se registró utilidad cambiaria por el aumento en el valor del dólar en diciembre.

AHORRO INSTITUCIONAL 2008	
DOLARES	PESOS
59,930	-531,234

A continuación se presenta el balance de egresos desglosado por proyecto.

1. OPEN SOCIETY INSTITUTE

Presupuesto Monitoreo de Ingresos Petroleros-OSI Duración del proyecto enero a diciembre 2008 Enero-Diciembre 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Salarios y beneficios	679,350	704,116	-24,766
Difusión y publicación	286,650	284,294	2,356
Overhead	210,000	4,916	205,084
TOTAL	1,176,000	993,326	182,674

Presupuesto Gasto Institucional OSI Apoyo de agosto de 2007 a julio de 2008 Agosto-diciembre 2007

	presupuesto	ejercido	remanente
Salarios	768,000	766,311	1,689
Gastos operativos	99,508	101,197	-1,689
TOTAL	867,508	867,508	-

Presupuesto Seguridad ciudadana-OSI Duración del proyecto septiembre 2007 a octubre 2008 Enero a octubre del 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Costos laborables	696,854	813,241	-116,387
Trabajo de campo	147,769	1,162	146,607
Desarrollo de capacidades	18,673	13,536	5,137
Publicaciones	67,492	6,053	61,439
Otras actividades de difusión	39,703	58,362	-18,659
TOTAL	970,491	892,355	78,137

Presupuesto Seguimiento Legislativo Duración del proyecto enero a septiembre 2008 Enero a octubre del 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Costos laborales	746,555	749,556	-3,001
Comunicación y publicaciones	155,665	158,600	-2,934
Desarrollo de capacidades	22,000	26,634	-4,634
TOTAL	924,221	934,790	-10,569

Presupuesto Apoyo global OSI
Duración del proyecto septiembre 2008 a agosto 2009
Agosto a diciembre del 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Monitoreo legislativo			-
Costos Laborables	2,162,500	852,226	1,310,274
Diseño Documentos	100,000	43,200	56,800
Monitor de la policía			
Gastos Laborables	975,000	213,409	761,591
Visitas de campo a estados	25,000	7,771	17,229
Apoyo técnico			
p/organizaciones	50,000	-	50,000
Difusión	62,500	15,709	46,791
Índice latinoamericano de transparencia			
	1,650,000	120,000	1,530,000
Difusión	162,500	-	162,500
Desarrollo institucional			
	1,062,500	819,040	243,460
TOTAL	6,250,000	2,071,355	4,178,645

2. FUNDACIÓN FORD

Presupuesto Monitoreo de Medios

Duración del proyecto de abril 2007 a marzo 2008

Enero a agosto 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Salarios	219,848	254,667	-34,819
Viáticos	121,518	30,397	91,120
Difusión	42,120	81,872	-39,751
Gastos administrativos	7,933	32,008	-24,076
TOTAL	391,419	398,944	-7,526

Presupuesto Derecho a la Salud

Duración del proyecto junio 06 a mayo 2008

Enero a diciembre del 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Costos relacionados con trabajo	244,050	144,338	99,712
Costos relacionados c/ viajes	101,722	70,002	31,720
Transferencias a organizaciones	84,000	74,387	9,613
Reuniones	193,072	237,962	-44,890
Overhead	3,507	97,755	-94,248
TOTAL	626,351	624,444	1,907

Presupuesto Política Macroeconómica y DESC

Duración del proyecto de julio 2006 a junio 2008

Enero a septiembre 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Salarios y honorarios	69,933	92,983	-23,050
Viajes	33,216	9,269	23,948
Overhead	20,000	22,429	-2,429
TOTAL	123,149	124,681	-1,532

Salud, Ciudadanía y Derechos Humanos
Duración del proyecto mayo 2008 a abril 2011
Mayo a diciembre del 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Costos laborales	1,086,225	998,250	87,975
Traspaso a contrapartes	21,000	21,000	-
Trabajo de campo	31,500	36,750	-5,250
Seminarios y reuniones	26,250	26,250	-
Capacitación y desarrollo	21,000	-	21,000
Overhead	105,000	87,650	17,350
TOTAL	1,290,975	1,169,900	121,075

3. FUNDACIÓN MACARTHUR

Presupuesto Muerte Materna

Duración del proyecto enero de 2006 a diciembre 2008

Enero a diciembre 2007

	presupuesto	ejercido	remanente
Investigadoras	680,899	669,778	11,121
materiales	53,350	33,069	20,281
Apoyo logístico estados	71,534	48,898	22,636
Gastos oficina y comunicación	72,906	69,344	3,562
Overhead	84,380	71,609	12,771
TOTAL	963,069	892,698	70,371

Presupuesto MOCIPOL Tlapa

Duración del proyecto febrero de 2007 a diciembre 2008

Enero a diciembre 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Costos laborales	777,000	265,078	511,922
Gastos de oficina	84,588	81,255	3,333
Publicaciones	150,500	59,078	91,422
Comité directivo de apoyo	126,000	192,000	-66,000
Tlacinollan apoyo de campo	52,500	462,196	40,304
Capacitación	52,500	26,533	25,968
Divulgación y promoción	49,350	-	49,350
Overhead	114,936	116,266	-1,330
TOTAL	1,407,374	1,202,406	204,968

Presupuesto Observatorio

Duración del proyecto enero 2006 a diciembre 2008

Enero a diciembre del 2007

	presupuesto	ejercido	remanente
Honorarios	-	-	-
Publicaciones	1,050,000	1,061,500	(11,500)
Gastos de viaje	85,000	65,100	19,900
Gastos de oficina	90,000	71,490	18,510
Overhead	130,000	76,500	53,500
TOTAL	1,355,000	1,274,590	80,410

4. FUNDACIÓN HEWLETT

Presupuesto Hewlett - PRESUPUESTOS

Duración del proyecto de julio 2007a junio 2008

Enero a junio del 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Investigación	320,076	355,058	-34,982
Asesoría	326,500	297,147	29,353
Difusión	67,682	67,284	398
Equipo	1,503	-	1,503
Overhead	9,949	9,863	86
TOTAL	725,710	729,352	-3,642

Transparencia

Duración del proyecto febrero 2006 a diciembre 2008

Enero a diciembre del 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
capacitación salarios	273,000	343,781	-70,781
índice estatal	593,250	529,744	63,506
colectivo por la transparencia	385,875	376,118	9,757
instalación de voz y datos	141,908	148,186	-6,278
TOTAL	1,394,033	1,397,829	-3,796

Apoyo Global

Duración del proyecto Noviembre 2008 a octubre 2010

Octubre a diciembre del 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Presupuestos y políticas públicas	1,832,500	421,021	1,411,479
Acceso a la información	2,400,000	670,505	1,729,495
Desarrollo y capacidades	1,381,250	218,718	1,162,532
litigio estratégico	703,125	258,757	444,368
Overhead	481,250	227,054	254,196
TOTAL	2,500,000	1,896,054	603,946

5. INTERNATIONAL BUDGET PARTNERSHIP

Presupuesto Apoyo global IBP

Duración del proyecto junio 2008 a mayo 2010

Abril a diciembre del
2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Salarios	1,046,875	1,073,728	-26,853
Apoyo a contrapartes por Actividades monitoreo	412,500	23,904	388,596
Desarrollo de capacidades	62,500	61,134	1,366
Actividades de comunicación	187,500	89,372	98,128
Overhead	165,625	172,271	-6,646
TOTAL	1,875,000	1,420,410	454,590

Presupuesto IBP Costo de la legitimidad

Duración del proyecto mayo a octubre 2008

mayo a diciembre del 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
			-
Salarios y honorarios	39,900	48,000	-8,100
Publicaciones	36,750	35,760	990
Overhead	7,350	8,338	-988
			-
TOTAL	84,000	92,098	-8,098

6. OTROS

Presupuesto Atalaya

Duración del proyecto de enero a diciembre 2008

enero a diciembre 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Salarios	100,236	96,495	3,741
Gastos administrativos	165,261	209,153	-43,892
TOTAL	265,497	305,648	-40,151

Presupuesto Banco mundial e interamericano

Duración del proyecto mayo a junio 2008

Abril a julio del 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Gasto logístico	102,000	109,283	-7,283
Viaje y viáticos p/visitantes Internacionales	214,200	231,398	-17,198
	20,400	-	20,400
TOTAL	336,600	340,681	-4,081

Presupuesto Tinker – Seguridad Ciudadana

Duración del proyecto enero a diciembre 2008

Enero a diciembre del 2008

	presupuesto	ejercido	remanente
Salarios	73,500	102,545	-29,045
Aplicación de encuesta	378,000	485,056	-107,056
Viáticos	42,000	4,361	37,639
Difusión de resultados de encuesta	31,500	3,978	27,522
TOTAL	525,000	595,940	-70,940

5. *Prospectiva financiera*

La prospectiva financiera de Fundar es optimista, a pesar de la crisis. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, se tienen ya convenidos recursos por 1.75 millones de dólares para el ejercicio durante 2009, mientras que están en negociación 140 mil USD más. De igual forma, para 2010 se cuenta con recursos ya asignados por 945 mil dólares, a los cuales se sumarán 410 mil USD más en negociación durante 2009. Estos recursos serán complementados con nuevos recursos de las Fundaciones Hewlett, Ford y Open Society Institute para 725 mil USD a ejercerse en 2010.

	FY 2009	FY 2010
Allocated Resources through December 2009		
Hewlett Foundation	\$360,000	\$270,000
Open Society Institute	\$455,000	\$250,000
Revenue Watch Institute	\$105,000	\$25,000
Ford Foundation	\$240,000	\$185,000
MacArthur Foundation	\$330,000	\$65,000
International Budget Partnership	\$185,000	\$150,000
Others	\$50,000	
TOTAL	\$1,725,000	\$945,000
Resources to be allocated before December 2009 currently under negotiation		
MacArthur Foundation	\$85,000	\$265,000
European Commission		\$120,000
Other Sources	\$55,000	\$25,000
TOTAL	\$140,000	\$410,000
Resources to be negotiated in 2010 for allocation in 2010		
Open Society Institute		\$250,000
Revenue Watch Institute		\$50,000
Ford Foundation		\$75,000
Hewlett Foundation		\$350,000
TOTAL		\$725,000
Expected Operative Budget	\$1,865,000	\$2,085,000

6. Retos Operativos y Lecciones Aprendidas

En 2007 y 2008, Fundar ha enfrentado retos importantes. El principal, desde la perspectiva de consolidación institucional tiene que ver con dar estabilidad a los proyectos y procesos en el mediano y largo plazo y sobrellevar un difícil período de ajuste institucional.

Para valorar las condiciones imperantes y el camino a seguir, entre mayo y noviembre de 2007 se llevó a cabo un diagnóstico institucional, en colaboración con una consultora externa, Civicus.

El cuestionario aplicado a los miembros de Fundar y a las entrevistas a profundidad transparentaron como áreas críticas el desarrollo institucional (incluyendo temas como la socialización de la gestión financiera de la institución y de los proyectos, mecanismos formales para evaluar la imagen institucional, y la visión estratégica a mediano y largo plazo), la falta de indicadores para monitorear avances y resultados de los proyectos y reflexionar sobre los impactos que tuvieron, la gestión de recursos humanos (incluyendo un sistema de evaluación del desempeño laboral) así que la falta de institucionalización de ciertas normas y procedimientos formales.

Sobre la base de este diagnóstico, el equipo de Fundar ha planteado una serie de actividades a fin de impulsar reformas a las normas y prácticas, conducción y control, y no sólo sobrellevar el difícil período de ajuste institucional sino aprovechar la oportunidad para una nueva etapa de crecimiento y consolidación.

Actividades en curso:

1. Creación de de mecanismos de apoyo al equipo y Dirección Ejecutiva dentro del Consejo
2. Fortalecimiento de coordinaciones de área
3. Establecimiento de nuevos mecanismos de comunicación interna
4. Definición participativa de la visión institucional a mediano y largo plazo (primera etapa ya consolidada, entre enero y marzo de 2009)
5. Fortalecimiento y replanteamiento del área de desarrollo institucional (en curso)
6. Elaboración y redefinición de normas internas (en curso)
7. Mayor involucramiento de los investigadores en el diseño y gestión de sus proyectos
8. Mayor acercamiento del equipo operativo con el Consejo
9. Establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño (Piloto será lanzado en 2010)
10. Monitoreo de la imagen de la organización hacia el exterior (pendiente)
11. Desarrollar un plan de desarrollo profesional del personal (pendiente)

Como resultado de estas actividades, y muy a pesar de los problemas operativos enfrentados, *Fundar* ha afianzado un equipo y estrategias eficaces para presentar información relevante y oportuna para entender el proceso de gestión pública, y recomendaciones para hacerlo más transparente y participativo.

Como resultado del trabajo realizado, y de la vinculación con distintos actores en todos los poderes y una amplia estrategia de difusión, Fundar se ha posicionado como un referente de información útil y oportuna para la toma de decisiones en todos los temas de su interés. Hemos participado en múltiples discusiones sustantivas y logrado que la agenda pública retome y dé relevancia a los temas de transparencia presupuestaria, estrategias de combate a la corrupción

y rendición de cuentas, elaboración de una agenda de salud sensible a las necesidades de las mujeres, condiciones de mayor *participación* y transparencia; derechos humanos, seguridad ciudadana y mecanismos de control para las policías en todos los niveles. Conforme a lo planeado en los esfuerzos de planeación de los últimos años, el perfil del personal es cada vez mas especializado y claramente definido.

Los cambios en la Dirección Ejecutiva y en la Coordinación Académica y ahora en la de Desarrollo Institucional y Comunicación se han transitado con relativa estabilidad, y el apoyo ha permitido sortear diversos problemas operativos y de capacidad. En consecuencia, no sólo hemos dado continuidad a los procesos sustantivos de investigación e incidencia, sino que los hemos extendido y ampliado.

Los resultados, en línea con las metas de mediano y largo plazo habilitan procesos de incidencia basada en evidencia, generan mejores condiciones de acceso a la información y transparencia presupuestaria, y un entorno más propicio para la rendición de cuentas en los procesos de gestión pública.

7. Staff

El equipo de FUNDAR está integrado por las siguientes personas:

Dirección:
Jorge Romero León

Desarrollo Institucional:
Valeska Hesse

Administración y contabilidad:
Patricia Cabanzo
Iván Ugarte

Asistente de la Dirección:
Renata Terrazas

Coordinación Académica:
Kristina Pirker

Comunicación Institucional:
Juan Carlos Lavín
Justine Dupuy

Webmaster:
Diana Osornio

Asistente general:
Verónica Soto

Equipo de Investigadores:

I. Área de Presupuesto y Políticas Públicas:

Rocío Moreno (Coordinadora)
Gina Chacon
Diego De La Mora
Daniela Díaz
Briseida Lavielle
José María Marín
Mariana Pérez

II. Área de Transparencia y Acceso al Información:

Miguel A. Pulido (Coordinador)
Valeria Enríquez
Felipe Varela

Monitoreo y Vínculo con el Legislativo:

Marcia Itzel Checa
Melissa Ortiz
Haydee Pérez
Jacqueline L'Hoist

Litigio Estratégico:

Graciela Rodríguez
Luis M. Cano

III. Área de Desarrollo de Capacidades Ciudadanas:

Gabriel Lara (Coordinador)
Norma L. Loeza
Daniela Ramírez

IV. Área de Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana

Mariana Mora Bayo (Coordinadora)
Miguel Moguel (Coordinador)
Margarita Castilla
Andrea de la Barrera
Cécile Lachenal

Investigador Asociado

Juan Carlos Martínez

Asistentes de Investigación

Astrid López
Karen Pérez

8. Junta Directiva

Los órganos de dirección de FUNDAR están integrados por:

Presidenta:
Dra. Blanca Rico

Vicepresidenta:
Embajadora Olga Pellicer

Secretario:
Dra. Gloria Ramírez

Tesorero:
Dr. Alberto Szekely

Comisión de Vigilancia:
Dr. Rodolfo Stavenhagen

Vocales:

Dr. Juan Pablo Guerrero
Dra. Blanca Rico Galindo
Kimberli Keith Brown
Dr. Jonathan Fox
Mtra. Helena Hofbauer