

El futuro que anhelamos

Plan Estratégico 2022-2026

Resumen



Plan Estratégico 2022-2026

El Plan Estratégico 2022-2026 es resultado del esfuerzo de todo el equipo operativo de Fundar y la Asamblea de Personas Asociadas, así como de las reflexiones conjuntas que se dieron en el marco de la planeación estratégica con la metodología de *Future Thinking*. El proceso colectivo se llevó a cabo de junio a septiembre de 2021; el Plan Estratégico en sus tres diferentes versiones de extensión se terminaron de formar en mayo de 2022..

El proceso de construcción fue acompañado por la consultora Regina Ganem.

Agradecemos la participación de Alfonsina Peñaloza, Comunidad Elotl, Daniel Moreno, Erika Lozano, Gerardo Romero, Isabel García Lievana, Juanita Olaya, Lydia Alpizar, Manuel Canto, María Paula Saffón, Norma Sánchez, Nos queremos Vivas Neza, Paolo de Renzio, Rosa Marina Flores Cruz, Santiago Aguirre, Sergio Beltrán-García y Verónica Serafini, quienes participaron en las mesas de diálogo que se dieron en el marco de este proceso.

Fundar. Centro de Análisis e Investigación. 2022.

Plan Estratégico 2021-2026. 42 pp.

Ciudad de México.

Contenido

El futuro no se espera, se teje	04
Teoría de cambio	07
Objetivo organizacional	13
Coordenadas estratégicas	15
Mapas de ruta	19
a. Mapas de ruta programáticos	21
Programa Derechos Humanos	22
Programa Justicia Fiscal	23
Programa Anticorrupción	24
Programa Tierra y Territorio	25
Personas Jornaleras	26
b. Mapas de ruta institucionales	28
Comunicación	29
Innovación Tecnológica	30
Gestión Institucional y del Conocimiento	31
Administración	32
Planeación, Seguimiento y Evaluación	33
Relación con Donantes	34
Diversidad, Equidad e Inclusión	36
El futuro que anhelamos	39

01.

Fundar
Centro de Análisis e Investigación

El futuro no se espera, se teje



Se podría decir que las sociedades humanas tienen dos fronteras. Un límite lo trazan los requisitos del mundo natural y el otro la imaginación colectiva.
– SUSAN GRIFFIN, “Para amar la caléndula”

En 2021, en medio de la pandemia por la Covid 19, cuando vivíamos una cotidianeidad compleja en muchos niveles, en Fundar nos permitimos imaginar un futuro distinto, construir una visión del país que anhelamos y refrendar nuestro compromiso de seguir trabajando para lograrlo.

Crear una visión de esta naturaleza en un presente inundado de problemas, no fue sencillo. En medio de las crisis sanitaria y económica provocadas por la pandemia, que se sumaron a las crisis de violencia, ambiental y de representación política que enfrentamos desde hace años, fue difícil encontrar el rumbo, difícil no olvidar hacia dónde se quiere ir cuando lo que se palpa a diario es la desesperanza. En este contexto, imaginamos otras posibilidades como un acto de protesta, de rebeldía. Narrar una historia distinta a la hegemónica abrió espacio a la posibilidad, permitió pensar el planeta como un ser vivo y no como un conjunto de recursos disponibles para la explotación; concebir a las personas unidas y no polarizadas, e imaginar caminos y formas de construir esa otra historia. Una cosa es desmantelar el sistema en el que se vive y otra es saber lo que se está construyendo. Para crear esta alternativa de vida, primero había que imaginarla.

En este ejercicio participaron todo el equipo, la Asamblea y personas involucradas en el movimiento de justicia social que nos ayudaron a ampliar nuestra mirada y perspectiva. Decidimos cambiar el tono de nuestra conversación: en vez de centrarnos en el análisis de los problemas, que es el método habitual para este tipo de procesos, nos enfocamos en las manifestaciones que observamos hoy del futuro que anhelamos como base para la construcción de nuestro plan. A partir de esto, y de un diagnóstico organizacional elaborado por una consultoría externa, realizamos una revisión profunda de nuestra organización -objetivos, métodos, estrategias y alianzas-, lo cual nos llevó a hacer ajustes a nuestra Teoría de cambio y estructura organizacional, y a definir cinco grandes

objetivos programáticos y cuatro coordenadas estratégicas que se convertirán en nuestro plan de desarrollo institucional.

Además, dado que Fundar es una organización que ha asumido un fuerte compromiso a favor de la diversidad, la equidad y la inclusión como principios y ejes rectores de su trabajo, tanto a nivel programático como a nivel institucional, dentro de este plan buscamos de manera proactiva darle continuidad y avanzar en las estrategias que hemos impulsado en estos dos niveles desde un enfoque de género, feminista e interseccional. De hecho, este compromiso también se expresa en los esfuerzos que hemos realizado los últimos años para impulsar un cambio cultural en el sector de derechos humanos a favor de la construcción de espacios seguros y libres de violencias, por lo que parte importante de nuestra visión es seguir siendo una organización que lidere procesos y espacios con el potencial de ir avanzando en este propósito.

Teoría de cambio



A partir de nuestras experiencias y aprendizajes, y en función de los cambios en el contexto, el modelo de trabajo de Fundar ha ido cambiando de forma natural en los últimos años. Sin embargo, en el marco de este proceso de planeación estratégica, decidimos hacer una revisión formal de la Teoría de cambio, marco en el que se define nuestro actuar y búsqueda de transformación social.

La investigación, la incidencia y el fortalecimiento de capacidades se mantuvieron como los principales ejes de acción e interacción con otros actores. No obstante, eliminamos la perspectiva *top-down* y *bottom-up* que tenía nuestra Teoría de cambio anterior, ya que hemos aprendido y decidido que nuestra vinculación con otros grupos y actores no ha de tener una perspectiva vertical y unilineal, sino una aproximación de aprendizaje horizontal y colectivo, desde un enfoque de intercambio de saberes y experiencias.

El enfoque de intercambio de saberes que hicimos visible en la nueva versión se basa, sobre todo, en intensificar la visibilización y escucha horizontal de otras voces con la intención de contribuir al cambio de las narrativas sobre la justicia, de la mano de la experiencia de las víctimas y de grupos históricamente discriminados, fuera del ámbito tradicional de colonización del testimonio para desmontar así prácticas verticales y jerárquicas que suelen observarse en el campo de los derechos humanos. De hecho, por la importancia de esta transformación, el aprendizaje se convirtió en objetivo organizacional y se reflejará en nuestro plan de desarrollo institucional.

Otro gran ajuste fue visibilizar nuestra comprensión actual sobre la relevancia de las narrativas y la comunicación para impulsar procesos de incidencia y transformación a largo plazo. En la Teoría de cambio original, se entendía la comunicación sólo como una herramienta para difundir los resultados de nuestras investigaciones. En la nueva versión, ésta tiene un papel central pues hoy tenemos claro que, si no apostamos por los cambios culturales que pasan por las disputas narrativas, los cambios normativos e institucionales se quedan cortos y además pueden revertirse fácilmente. Por tanto, trabajaremos en la generación y posicionamiento de narrativas e intervenciones en el espacio público potentes y accesibles, a fin de acercar las problemáticas hacia y desde distintos grupos de la sociedad, para cimentar una comunidad activa y participativa en la vida pública y en la defensa y ampliación del espacio cívico.

Por último, incluimos e hicimos visible el enfoque de género. Si bien Fundar desde sus inicios ha incidido en la agenda de los derechos de las mujeres, con el transitar de los años y la experiencia, el enfoque de género se fue incorporando de manera explícita: no sólo se amplió el trabajo relacionado con la agenda de los derechos de las mujeres, sino que se está integrando como perspectiva de trabajo en las demás agendas y como forma de actuar hacia adentro y fuera de la organización. Confiamos en que, además de reflejar el modo de trabajo, esta incorporación explícita en la Teoría de cambio pueda profundizar nuestra exploración como feministas y permear cada vez más nuestro quehacer. Justamente por esto, otro de nuestros objetivos organizacionales será priorizar la transformación hacia una organización y sociedad más feminista, diversa e incluyente.

Aquí una versión resumida de nuestra nueva Teoría de cambio:

Teoría de cambio 2021

Así se expuso la
Teoría de cambio
en el **2021**:

Fundar busca avanzar hacia la democracia, la equidad y la justicia sustantivas, y contribuir a generar cambios estructurales que transformen de manera positiva las relaciones de poder entre sociedad y gobierno. Consideramos fundamental transitar de los discursos normativos y las narrativas gubernamentales hacia políticas y acciones concretas y contundentes que pongan a las personas al centro, comprendiendo sus contextos, respetando sus demandas y garantizando sus derechos humanos.

Partimos del reconocimiento de que la garantía de los derechos es el camino para que las personas, grupos y comunidades desarrollen sus proyectos con autonomía y vivan una vida digna.

Por lo tanto, todo el trabajo que realizamos en Fundar se desarrolla desde el enfoque de derechos humanos y el enfoque de género, y parte de tres ejes complementarios, que son en conjunto el medio para alcanzar nuestros objetivos, lograr los resultados planeados y contribuir a una transformación efectiva en el corto, mediano y largo plazo. Estos ejes son:

Estos ejes son:

01. **Investigación para la generación de evidencia.** Investigación que contribuya a una discusión pública informada y que brinde públicos y la atención de demandas sociales. Las investigaciones de Fundar hacen uso de las siguientes herramientas y conllevan los siguientes procesos:

- a Análisis presupuestario.
- b Uso de mecanismos de transparencia y acceso a la información.
- c Estrategias jurídicas.
- d Visibilización de experiencias y demandas de grupos y comunidades desde su propia voz.

02. **Incidencia para impactar en la agenda pública.** Incidencia para mejorar la toma de decisiones y contribuir a la construcción de un horizonte plural y democrático donde se garanticen los derechos de todas y todos. Este eje incluye los siguientes elementos:

- a Interlocución política.
- b Construcción y fortalecimiento de redes y alianzas.
- c Generación de nuevas narrativas y comunicación estratégica.
- d Estrategias jurídicas.
- e Innovación tecnológica.
- f Intervenciones en el espacio público.

03. **Fortalecimiento de capacidades e intercambio de saberes.** Robustecer el ecosistema organizativo a nivel grupal, comunitario y social, a partir del intercambio de experiencias, aprendizajes y saberes (técnicos, vivenciales, organizativos) y la promoción del diálogo. Este enfoque genera relaciones más horizontales para la colaboración en donde todas y todos pueden hacer aportes al ejercicio colectivo, y permite establecer marcos más humanos de colaboración, coordinación y generación de acuerdos.

Para trabajar en estos tres ejes, partimos del reconocimiento de que los cambios estructurales que esperamos alcanzar requieren de una fuerte inversión de recursos- humanos, financieros, materiales y tecnológicos- y que éstos se hacen posibles en colectivo y con la participación de diversos actores, tales como: 1) organizaciones de sociedad civil, 2) colectivos ciudadanos y movimientos, 3) víctimas, 4) pueblos y comunidades, 5) redes nacionales, regiona-

les e internacionales, 6) organismos regionales e internacionales, 7) periodistas, 8) academia, 9) personas con impacto en la opinión pública y 10) actores estatales, como legisladoras, servidoras públicas y tomadoras de decisión.

Finalmente, con base en los elementos mencionados, buscamos como resultados institucionales y de largo aliento:

- 1 Modificaciones en los marcos normativos (políticas públicas, reglamentos, protocolos, etc.).
- 2 Modificaciones en las prácticas institucionales.
- 3 Modificaciones en los presupuestos (asignación, implementación, fiscalización).
- 4 Posicionamiento de nuestras narrativas en la opinión pública.
- 5 Generación de redes y alianzas con potencial de incidencia.
- 6 Fortalecimiento de capacidades de los grupos y actores con los que trabajamos.

Objetivo organizacional



Contribuir, desde un enfoque de derechos humanos y de género, a reducir las desigualdades, la corrupción, la impunidad y el extractivismo, que impiden que la mayoría de la población, en particular las mujeres de pueblos y comunidades indígenas, jornaleras, víctimas de desaparición y tortura, mejore su calidad de vida.

Coordenadas estratégicas



Las cuatro coordenadas estratégicas incluidas en esta planeación son los elementos que consideramos primordiales para ser una organización más fuerte, ágil y resiliente, que trabaje en favor de la justicia social y en el combate contra las desigualdades. Dicho de otra forma, son los caminos a través de los cuáles esperamos llevar a cabo una nueva transformación institucional profunda para convertirnos en la organización que queremos y necesitamos ser para contribuir al futuro que anhelamos. De hecho, estas coordenadas estratégicas serán la base para la construcción de un nuevo plan de desarrollo institucional a cinco años que será complementario de esta planeación estratégica. Nos proponemos entonces:

01. **Profundizar nuestras relaciones con víctimas y movimientos sociales desde un enfoque de intercambio de saberes horizontal y recíproco, con la intención de desmontar prácticas verticales y jerárquicas que limitan su espacio político y de incidencia en la política pública.**

La representación hegemónica de las víctimas y movimientos sociales como personas sufrientes o agraviadas, y el consecuente lenguaje compasivo que la acompaña, apelando a la sensibilidad y la empatía, tiene un doble sentido: a la vez que posibilita su reconocimiento moral frente al Estado o la sociedad, vuelve a confinarles a un lugar pasivo y a un trato condescendiente que normalizan las violencias, las desigualdades y la impunidad. Por esta razón es muy importante la autocrítica de las organizaciones de la sociedad civil ya que corremos el riesgo de reproducir este discurso en nuestra labor frente al Estado. Para corregir y prevenir la reproducción de relaciones jerarquizadas o de subordinación con las víctimas y movimientos que acompañamos, desde Fundar desarrollaremos una política de vinculación bajo los principios de intercambio de saberes y diálogo horizontal, que sea respetuosa de la autonomía política y cultural de estos actores. Asimismo, fortaleceremos nuestros procesos de investigación conforme a metodologías participativas, sin colonizar las voces de las víctimas y movimientos.

02. **Consolidarnos, dentro y fuera de Fundar, como una organización de derechos humanos feminista para continuar con la construcción de un espacio diverso, incluyente y libre de violencias y que impulsa proyectos políticos significativos para la vida de las mujeres.**

Fundar, desde sus inicios, ha aportado e impulsado de manera sustantiva y sostenida acciones políticas, públicas y sociales para la agenda de igualdad de género y a favor de los derechos de las mujeres en todas sus diversidades. Tomando en cuenta nuestra historia, de dónde venimos, el trabajo de nuestras compañeras y compañeros que nos antecedieron y dado que nos reconocemos y asumimos como feministas, elaboraremos un plan de trabajo a cinco años para consolidarnos, dentro y fuera de Fundar, como una organización de derechos humanos feminista que contribuya al desmantelamiento paulatino del sistema heteropatriarcal actual. Este plan, incluirá el fortalecimiento del grupo de trabajo inter-áreas enfocado en la agenda de género, la puesta en marcha de una serie de laboratorios para la transversalización de la perspectiva de género y la generación de un nuevo puesto responsable de la coordinación e implementación de dicho plan.

03. **Contar con una comunidad interesada que participa, comparte y respalda el trabajo de Fundar al utilizar la información que publicamos como fuente de referencia, herramienta y conocimiento para contribuir al fortalecimiento de nuestra democracia, la defensa del espacio cívico y como insumo para la exigencia de derechos.**

Ante las tendencias de cierre del espacio cívico y de polarización a nivel global y nacional, consideramos fundamental realizar esfuerzos proactivos y coordinados en el movimiento de derechos humanos para comunicar a sectores amplios de la población, la importancia de la sociedad civil organizada y sus aportes históricos en cuanto a derechos y libertades y fortalecernos para enfrentar la difamación, el hostigamiento y la criminalización, poniendo especial énfasis en quienes trabajan en los territorios. En el caso de Fundar,

además de contribuir a este propósito y necesidad amplia del sector, consideramos necesario construir una comunidad propia que participe, comparta y respalde nuestro trabajo para ampliar nuestra capacidad de influencia. Esto implica ir modificando nuestras narrativas, pero también transformar nuestras acciones para acercarnos a la gente. Hemos comprobado que el realizar intervenciones en el espacio público, como la intervención con una toalla femenina gigante en el zócalo para exigir la eliminación del IVA a productos de gestión menstrual, nos acercan a grupos de personas más amplios y diversos. Por consiguiente, impulsaremos este tipo de acciones, además de hacer alianzas con periodistas que puedan abordar los problemas que trabajamos desde otra mirada y con agencias de comunicación tradicionales y digitales para crear otro tipo de productos comunicativos.

04.

Contar con suficientes y diversas fuentes de financiamiento para ser una organización sostenible y que innova en la forma en la que influimos en los grupos con los que trabajamos, promoviendo modelos de desarrollo comunitario responsables en lo social y lo ambiental.

Reconocemos que nuestro modelo de financiamiento y la forma en la que manejamos nuestros recursos es parte de nuestro actuar político. Actualmente Fundar es una organización con finanzas estables. Sin embargo, consideramos que, para ser una organización sostenible y resiliente, es necesario limitar la dependencia en un grupo reducido de donantes, por lo que, a partir de reflexiones con todo el equipo, desarrollaremos estrategias para diversificar nuestras fuentes de financiamiento priorizando que los apoyos vayan en línea con nuestros objetivos de incidencia. Aunque, en el marco de la planeación estratégica anterior, logramos, tras varios años de trabajo, crear un fondo de reserva para Fundar que se encuentra en fondos de inversión, en los siguientes años buscaremos cuidarlo ante la inestabilidad del contexto, garantizando el crecimiento de las inversiones, y exploraremos la posibilidad de realizar inversiones de impacto social con los rendimientos de estos fondos.

Mapas de ruta



Conscientes de que las transformaciones se alcanzan en colectivo, y con base en nuestras capacidades y en el contexto en el que se inserta actualmente Fundar, definimos nuestra contribución estratégica para los siguientes cinco años, con base en las reflexiones y prospectivas de las áreas, programas y grupos de trabajo de Fundar.

A continuación, se presentan los Mapas de ruta de los cuatro programas de investigación-acción: Derechos Humanos, Anticorrupción, Justicia Fiscal y Tierra y Territorio, así como del grupo de trabajo inter-áreas sobre personas jornaleras. Posteriormente se muestran los Mapas de rutas institucionales, es decir, de las áreas estratégicas para la incidencia y de las áreas de fortalecimiento institucional. Vale la pena mencionar que en la versión extensa del Plan Estratégico se incluyen metas e indicadores que permitirían generar planes concretos para llegar a ellas, verificar el rumbo de nuestras acciones y observar el impacto del trabajo que realizaremos.

Mapas programáticos



Programa Derechos Humanos

Éste es el
Mapa de ruta
que el programa de
Derechos Humanos
se planteó en **2021**:

Nuestra contribución a la construcción del futuro que anhelamos:

Contribuiremos al fortalecimiento del movimiento nacional de víctimas de desaparición y tortura, a través de nuestro acompañamiento técnico y político realizado desde los enfoques psicosocial y de género y, en conjunto, promoveremos la adecuada implementación de las políticas públicas en estas materias, con especial énfasis en identificación forense.

Los caminos por los que llegaremos a esta meta:

01.

Implementación de las leyes sobre desaparición y tortura. Las leyes generales en materia de tortura y desaparición forzada fueron resultado de la exigencia conjunta y coordinada de organizaciones y víctimas. Sin embargo, su implementación aún no es plena y subsisten obstáculos. Nos enfocaremos en el seguimiento del Programa Nacional para Prevenir y Sancionar la Tortura, y otros procesos relacionados con la implementación de la Ley de Desaparición fuera del ámbito de identificación forense.

02.

Fortalecimiento del Mecanismo Extraordinario de Identificación Forense (MEIF) y la identificación forense. El derecho a la verdad de las víctimas de desaparición y sus familiares implica el esclarecimiento de su paradero, incluida la identificación plena y la restitución digna de sus restos. Uno de los logros más importantes para el movimiento de familiares en México fue la creación del MEIF. Generaremos insumos a través de la investigación y fortaleceremos los mecanismos de participación e incidencia de las víctimas para el seguimiento de los trabajos del MEIF y de los servicios forenses ordinarios, a fin de impulsar la identificación masiva de personas fallecidas que aún no se han identificado.

03.

Fortalecimiento de los grupos de víctimas como entes políticos. Con base en metodologías participativas que permitan incorporar la perspectiva de las víctimas sobre lo que les significa la justicia, desarrollaremos un modelo de acompañamiento que sea respetuoso de la autonomía política de las víctimas y sus colectivos. Haremos dialogar la documentación y análisis de procesos puntuales (acotados territorial o temáticamente) con procesos de transformación estructural para contribuir a las propuestas y procesos que las víctimas impulsen a través de su acción política.

Programa Justicia Fiscal

Éste es el **Mapa de ruta** que el programa de **Justicia Fiscal** se planteó en **2021**:

Nuestra contribución a la construcción del futuro que anhelamos:

Contribuiremos a la generación y adecuada implementación de políticas tributarias justas -en función de los principios de capacidad contributiva, no discriminación, legalidad y transparencia- que disminuyan la concentración de ingresos y riqueza, y prioricen la garantía de derechos mediante la asignación y ejecución de recursos públicos suficientes que cuenten con una perspectiva de género y de derechos humanos.

Los caminos por los que llegaremos a esta meta:

01.

Tributación justa. Impulsaremos mecanismos de recaudación de acuerdo con los principios de capacidad contributiva, no discriminación, legalidad y transparencia. Lo haremos promoviendo políticas tributarias que graven la riqueza y los altos ingresos, como el impuesto a las herencias y donaciones, la riqueza neta, el predial y las ganancias de capital. De igual forma, nos enfocaremos en impulsar la eliminación de los beneficios tributarios y otras políticas tributarias regresivas y discriminatorias, como el cobro del IVA sin perspectiva de género.

02.

Gasto público para los derechos humanos. Impulsaremos el aumento de la asignación, impacto y rendición de cuentas de los recursos públicos destinados a garantizar derechos humanos. Promoveremos políticas de gasto enfocadas en rubros que el Estado no atiende a cabalidad, como programas sociales, culturales y para la igualdad de género, a través de vínculos con personas y grupos afectados por las políticas de austeridad u otras decisiones políticas que conlleven una insuficiente o inefectiva asignación de recursos públicos.

Programa Anticorrupción

Éste es el
Mapa de ruta
que el programa de
Anticorrupción se
planteó en **2021**:

Nuestra contribución a la construcción del futuro que anhelamos:

Contribuiremos al combate y control de la corrupción mediante la incidencia en políticas públicas, instituciones y prácticas para impulsar la garantía de los derechos sociales con un enfoque de género, específicamente en el acceso a la salud de grupos históricamente excluidos.

Los caminos por los que llegaremos a esta meta:

01.

Límites a la corrupción frente a los derechos sociales. Evidenciaremos las fallas de política pública y las conductas sociales que permiten que ocurran actos de corrupción, así como las afectaciones que éstos causan en el disfrute de los derechos sociales, en particular de grupos en situación de mayor vulnerabilidad. Mantendremos nuestro énfasis en el derecho a la salud para determinar qué factores propician actos de corrupción, qué actores están involucrados y cómo afectan a las víctimas, poniendo en el centro sus necesidades y exigencias en procesos de incidencia que desarrollaremos de manera conjunta.

02.

Fortalecimiento de las políticas e instituciones para el combate a la corrupción. Monitorearemos y analizaremos el diseño e impacto de las estrategias y políticas públicas anticorrupción que han desarrollado las principales instituciones dedicadas a su combate; con ello generaremos evidencia para determinar si existen vacíos que deban ser resueltos, y visibilizaremos cómo afectan el interés público, y sobre todo a personas y grupos en situación de vulnerabilidad, con el fin de hacer recomendaciones que mejoren la transparencia, la fiscalización y la rendición de cuentas para el combate a la corrupción (por ejemplo, la protección a alertadores o *whistleblowers*).

Programa Tierra y Territorio

Éste es el **Mapa de ruta** que el programa de **Tierra y Territorio** se planteó en **2021**:

Nuestra contribución a la construcción del futuro que anhelamos:

Contribuiremos a la incorporación de estándares internacionales de derechos humanos, igualdad de género y transparencia en las políticas públicas extractivas, energéticas, ambientales y de derechos colectivos y promoveremos modelos alternativos de desarrollo para hacer frente a la emergencia climática desde el ejercicio de la libre determinación y autonomía de pueblos y comunidades.

01.

Los caminos por los que llegaremos a esta meta:

Políticas para frenar el extractivismo y proteger los territorios. Incidiremos en los marcos normativos y las políticas del sector minero, energético, ambiental y relacionados con derechos de pueblos indígenas, para que cumplan con las obligaciones y estándares de derechos humanos, igualdad de género y de transparencia y acceso a la información. Trabajaremos por desmontar los mitos acerca del extractivismo en el debate público y para que las comunidades cuenten con mejores capacidades para la defensa de sus tierras y territorios.

Buscamos fortalecer así el acceso de redes, organizaciones locales y comunidades a información sobre megaproyectos extractivistas que afectan los territorios.

02.

Alternativas frente a la crisis climática y el extractivismo. Posicionaremos, impulsaremos y fortaleceremos propuestas de alternativas, centradas en transformar la política energética fósil y el rol de las empresas públicas. Exigiremos avanzar hacia otras políticas energéticas justas, soberanas, descentralizadas y con enfoque de derechos que recuperen las experiencias sociales y comunitarias presentes, incidiendo en reformas de política pública y fortaleciendo alianzas que busquen avanzar hacia el pleno reconocimiento y garantía del derecho a la libre determinación y autonomía de los pueblos y comunidades.

Personas Jornaleras

Éste es el **Mapa de ruta** que el programa de **Personas Jornaleras** se planteó en **2021**:

Nuestra contribución a la construcción del futuro que anhelamos:

Contribuiremos a la generación y avance de un movimiento nacional de personas jornaleras con liderazgos de mujeres, que logre transformar políticas públicas a favor de sus derechos laborales y humanos, impulsando el incremento paulatino de su salario mínimo profesional, su incorporación a la seguridad social y la realización de un censo de población para la creación de políticas públicas apropiadas.

01.

Los caminos por los que llegaremos a esta meta:

Población jornalera agrícola con agencia política. Trabajaremos de la mano con la población jornalera agrícola, en particular con liderazgos femeninos, para definir rutas de acompañamiento que les sean útiles para la construcción

y el establecimiento de mecanismos de incidencia estratégicos que les permita constituirse como un ente político y un movimiento nacional con una agenda clara y potente.

02.

Salario Mínimo Profesional (SMP) para personas jornaleras. Impulsaremos un incremento del SMP para las personas jornaleras con un aumento gradual. Acompañaremos la actualización de la campaña que se ha venido impulsando, y construiremos acciones y narrativas en torno a la población jornalera.

03.

Seguridad social y censo de población jornalera. Visibilizaremos la necesidad de incorporar a las personas trabajadoras del campo a la seguridad social y exigiremos la realización de un censo poblacional actualizado de la población jornalera.

Mapas institucionales



Comunicación

Éste es el
Mapa de ruta
que el área de
Comunicación
se planteó en **2021**:

Nuestra contribución a la construcción del futuro que anhelamos:

Fortaleceremos y ampliaremos el posicionamiento de Fundar entre diferentes grupos de interés creando una comunidad activa, y contribuiremos al cumplimiento de los objetivos de incidencia de Fundar a través del desarrollo de estrategias de comunicación innovadoras e interactivas que potencialicen la participación de esta comunidad.

Los caminos por los que llegaremos a esta meta:

01.

Construcción de una comunidad. Construiremos una comunidad, interna y externa, interesada y activa para generar masa crítica y músculo político a favor de los temas que trabajamos en Fundar. Comunicaremos de manera más clara y accesible nuestro trabajo, dándole un rostro a los problemas públicos para así transmitir mejor nuestros mensajes y generar confianza entre los diferentes públicos, dotándoles de información que sea útil, sobre todo en un contexto de polarización, sobre usos informativos, hechos y *fake news* a nivel global y nacional.

02.

Diversificación e innovación de estrategias de comunicación. Buscaremos potenciar nuestros objetivos de incidencia con nuevos ángulos de difusión y comunicación, así como productos que permitan interactuar y conectar con la comunidad, y mantenernos como una organización relevante y actualizada en las formas de comunicar, que genere memoria e impacto.

Innovación Tecnológica

Éste es el
Mapa de ruta
que el área de
**Innovación
Tecnológica**
se planteó en **2021**:

Nuestra contribución a la construcción del futuro que anhelamos:

Contribuiremos a encontrar patrones para evaluar y hacer propuestas de mejora de política pública a través del uso de datos existentes, o la creación de datos que permitan aplicar aprendizaje automatizado y el uso de modelos predictivos para esta evaluación y mejoramiento de políticas públicas.

Los caminos por los que llegaremos a esta meta:

01.

Data para la incidencia. Buscaremos impulsar el uso de la tecnología como herramienta clave para la investigación y la incidencia y generalizar su uso dentro del equipo de Fundar. Detectaremos y generaremos rutas de incidencia mediante la investigación y aplicación de tecnologías relevantes para las agendas de incidencia. En este sentido, analizaremos las actuales temáticas y proyectos de Fundar que permitan hacer exploraciones con datos, e identificar buenos conjuntos (*data sets*) o la viabilidad de crearlos.

02.

Sistemas de Fortalecimiento Institucional (SFI). Continuaremos con el mantenimiento, crecimiento y adaptación en el desarrollo de los SFI en respuesta a las necesidades de las áreas y programas y los ámbitos de trabajo. Con esto buscamos seguir procurando su eficiencia y fortaleciendo a la organización.

Gestión Institucional y del Conocimiento

Éste es el
Mapa de ruta
que el área de
**Gestión
Institucional y del
Conocimiento**
se planteó en **2021**:

Nuestra contribución a la construcción del futuro que anhelamos:

Impulsaremos cambios culturales en Fundar y en el sector para que nuestros espacios y equipos sean más diversos, incluyentes y libres de violencias; desarrollaremos procesos de mediación y gestión de proyectos desde los enfoques de derechos humanos, de género, interculturalidad, restaurativos, entre otros y de gestión del conocimiento como crear, reflexionar, aprender, cuestionar y actualizar metodologías especializadas para sociedad civil.

Los caminos por los que llegaremos a esta meta:

01.

Una organización diversa y dinámica Llevaremos a cabo con el equipo procesos de sensibilización a la diversidad, mecanismos para la implementación de protocolos y generación de espacios libres de violencias, incluyendo la de género, procesos de contratación más diversos, una política de cuidados y resolución de conflictos, y el registro y resguardo de la memoria institucional para el intercambio generacional. Con esto contribuiremos a que la sociedad civil organizada sea un reflejo de la realidad que deseamos construir.

02.

Una organización innovadora (investigar, incidir y comunicar). Además de mantener la rigurosidad de los procesos de investigación, implementaremos estrategias para que éstos sean innovadores y vigentes en cuanto a su diseño, desarrollo y en la forma de comunicar y difundirlos. Ajustaremos procesos internos respecto de las salidas públicas mediante rutas de coordinación inter-áreas y con nuevas herramientas tecnológicas y documentos institucionales que los fortalezcan.

Administración

Éste es el
Mapa de ruta
que el área de
Administración
se planteó en **2021**:

Nuestra contribución a la construcción del futuro que anhelamos:

Contribuiremos a la toma de decisiones estratégicas para asegurar la estabilidad financiera de Fundar a través de la generación de información administrativa pertinente, y construiremos espacios de trabajo que permitan el desarrollo óptimo de las actividades para el cumplimiento de nuestros objetivos programáticos e institucionales.

Los caminos por los que llegaremos a esta meta:

01.

Sistema de administración Sistema Administrativo Financiero Electrónico (SAFE) Continuaremos con los esfuerzos por mejorar la experiencia de las y los usuarios del Sistema y en la generación de reportes financieros que contribuyan a la consolidación de un sistema íntegramente funcional y de auto-gestión.

02.

Actualización y sistematización de procesos administrativos y contables: Actualizaremos y sistematizaremos los procedimientos para crear un Manual de Procedimientos Administrativos y Contables para adaptar y modernizar prácticas que han quedado obsoletas y para hacerlas más eficientes. La documentación y la experiencia quedarán sistematizadas e integradas dentro del SAFE.

03.

Fundar bonita y segura. Reforzaremos nuestras acciones para el mantenimiento, cuidado y vigilancia de nuestra casa, y habilitaremos nuevos espacios físicos que promuevan la consulta, generación e intercambio de información, así como la convivencia y la creatividad.

04.

Logística con propuesta política. Promoveremos estrategias para que nuestros eventos internos y externos se lleven a cabo en espacios que pertenezcan, o apoyen a comunidades con las que trabajamos o que tengan proyectos productivos en los que podamos contribuir.

05.

Finanzas informadas. Continuaremos con nuestra capacitación en temas financieros, la cual inició con la constitución del fondo de reserva de Fundar, ésta generó una necesidad de formación en los perfiles de la Coordinación del área y del responsable administrativo con el fin de facilitar a la Dirección Ejecutiva la toma de decisiones informadas que vayan acompañadas de un análisis financiero previo.

Planeación, Seguimiento y Evaluación

Éste es el
Mapa de ruta
que el área de
Planeación,
Seguimiento y
Evaluación
se planteó en **2021:**

Nuestra contribución a la construcción del futuro que anhelamos:

Contaremos con estrategias más resilientes, comprensivas y efectivas de gestionar los procesos de la organización desde la planeación, el seguimiento y la evaluación de éstos, a través del impulso y la consolidación de procesos que incentiven a las personas de Fundar a identificar los aprendizajes más relevantes para lograr nuestros objetivos.

Los caminos por los que llegaremos a esta meta:

01.

Un enfoque de planeación, seguimiento y evaluación basados en el aprendizaje y la experiencia. Diseñaremos, implementaremos y evaluaremos procesos y/o acciones de capacitación y acompañamiento al equipo sobre el enfoque basado en el aprendizaje para la planeación, seguimiento y evaluación, con base en elementos conceptuales y prácticos que nos permitan consolidar su apropiación.

02.

Innovación para la planeación, seguimiento y evaluación. Investigaremos y generaremos evidencia sobre métodos, herramientas, y aproximaciones innovadoras en materia de planeación, seguimiento y evaluación. Esto frente a un contexto en el que debemos evidenciar y visibilizar nuestra contribución a la transformación de problemas públicos y la vida de las personas.

03.

Experimentación en evaluación de políticas públicas. Diseñaremos e implementaremos métodos alternativos de análisis de políticas públicas que contribuyan a la generación de evidencia y nuevas narrativas, esto a partir de los resultados que están dando las acciones del Estado, y analizar sus efectos en la transformación o no de las necesidades y problemáticas para las que fueron diseñadas.

Relación con Donantes

Éste es el
Mapa de ruta
que el área de
**Relación con
Donantes**
se planteó en **2021**:

Nuestra contribución a la construcción del futuro que anhelamos:

Contaremos con estrategias de recaudación y diversificación de nuestras fuentes de financiamiento y manejo de nuestro fondo de reserva, que permitan a Fundar ser una organización más sostenible y resiliente, capaz de aprender y actualizarse según su contexto, y que a la vez promueva la diversidad, la inclusión y la igualdad en los espacios que interactúa.

Los caminos por los que llegaremos a esta meta:

01.

Recaudación de fondos con perspectiva de diversificación. Buscaremos diversificar nuestras fuentes para financiar agendas específicas y así reducir la dependencia en nuestros apoyos generales. Con este fin, desarrollaremos un plan de recaudación y diversificación de fondos.

02.

Fortalecimiento político del área de Relación con Donantes. Promoveremos reflexiones y contribuiremos a las discusiones, dentro de Fundar y entre organizaciones y donantes, sobre retos, aprendizajes, críticas, tendencias de los financiamientos y la filantropía. Consideramos que recaudar fondos es una tarea que conlleva elementos políticos y que refleja también la postura de la organización ante distintas agendas.

03.

Fondos de inversión: Desarrollaremos una estrategia de inversión para el crecimiento de nuestro fondo de reserva para continuar garantizando la salud financiera de la organización a mediano y largo plazo. Buscaremos alternativas de inversión como bonos sociales y verdes, inversión de impacto social, etc. También exploraremos para trabajar con grupos que consideremos aliados o estratégicos para que la ganancia financiera sea acompañada de un impacto social.

Diversidad, Equidad e Inclusión



Fundar es una organización que ha impulsado, desde su trabajo programático e institucional, el avance de la agenda de igualdad, no discriminación y en contra de las violencias por razones de género y/o entre los diversos grupos sociales, con el fin de que nuestro sector sea diverso, incluyente y equitativo.

A nivel institucional, en los últimos cuatro años hemos impulsado estrategias para revertir prácticas para hacer de Fundar un espacio seguro. A partir de 2019, y hasta la fecha, junto con organizaciones aliadas, impulsamos un espacio de reflexión con el fin de generar instrumentos de fortalecimiento institucional para transformar las normas sociales que perpetúan las discriminaciones en nuestro sector. En los últimos dos años, dado el contexto creado por la Covid 19, fortalecimos las políticas para la corresponsabilidad de los cuidados y realizamos estrategias para la incorporación de un enfoque restaurativo y no punitivo para la resolución de los conflictos internos, así como para generar habilidades en el equipo que nos permitan prevenir y atender posibles casos de violencia o discriminación en nuestras relaciones laborales, dentro y fuera de Fundar.

A partir de lo que hemos logrado en los últimos años, lo que proyectamos alcanzar en un periodo de cinco años es: 1) ser una organización de derechos humanos feminista; 2) ser una organización diversa; 3) ser una organización incluyente.

Para ser una organización de derechos humanos feminista, reconocemos el avance que ha logrado Fundar en la agenda de los derechos humanos de las mujeres en todas sus diversidades. Por ello, a partir de laboratorios, buscaremos profundizar nuestro cuestionamiento de las estructuras patriarcales que históricamente han puesto en una situación de mayor vulnerabilidad a las identidades femeninas y/o feminizadas para que el equipo pueda reconocer en su práctica política y en sus relaciones laborales las acciones que perpetúan estas normas sociales de género, y que nos permitan colocar en el debate público una visión feminista de nuestras agendas políticas y de nuestras prácticas como sector.

Para llegar a ser una organización diversa e incluyente, buscaremos implementar y evaluar estrategias que esclarezcan nuestra visión política a favor de las diversidades, así como las prácticas y pro-

cesos institucionales que requerimos para hacer del equipo de Fundar agentes activos del cambio sectorial y de Fundar una organización sensible a los retos que conlleva la gestión de un equipo diverso. Con ese fin, impulsaremos contrataciones neutras a género, a favor de los feminismos no transfóbicos y que reviertan los estereotipos de género, así como acciones de fortalecimiento de capacidades internas que promuevan la agencia y autonomía de las personas, sin importar el nivel de puesto que desempeñen en la organización.

Estamos conscientes de que el reto que enfrentaremos no es menor; en este sentido, nos proponemos continuar con nuestras estrategias de poner al centro de nuestro trabajo, desde un análisis interseccional, a los grupos históricamente excluidos y discriminados, sobre todo por razones de género, así como desarrollar acciones afirmativas institucionales que cuestionen y busquen revertir los estereotipos de género.

El futuro que anhelamos



La historia que escribimos en Fundar para los próximos cinco años, tiene en su núcleo diversos anhelos y deseos para el futuro expresados por el equipo en el marco de este proceso, entre ellos:

“El futuro que anhelamos y por el que trabajamos todos los días es un futuro en que la gente es cada vez más sensible a la importancia del bien común, por encima de su interés propio, lo que implica un cambio de conciencia y de conducta frente a los actos de corrupción. Así la corrupción deja de ser un fenómeno recurrente en nuestro país.

Deseamos un mañana en el que las víctimas logren construir procesos y propuestas de política pública, rompan la política de “administración” del dolor y lleguen a conocer el paradero o destino final de miles de personas desaparecidas.

Imaginamos un país en donde ya no se imponen megaproyectos, los pueblos y comunidades ejercen sus propios modos de vida y autonomía, se produce energía de manera limpia, y la gente consume local.

Queremos un Estado que destine más recursos en favor de las personas en situación de discriminación porque su capacidad recaudatoria ha aumentado.

Anhelamos un país en donde la población jornalera, entre otras, cuente con un salario mínimo profesional que les permita ofrecer a su familia mejores condiciones de vida.

Esperamos ver un futuro en que existan espacios laborales cooperativos y seguros para desarrollarnos como personas en todos los ámbitos, para generar sociedades más justas, democráticas e igualitarias. Buscamos un futuro donde las brechas intergeneracionales sean oportunidades de crecimiento y diálogo, un futuro corresponsable con la vida, con los cuidados.

Queremos una sociedad que redistribuya la riqueza y que potencie a grupos históricamente discriminados. Aspiramos a una sociedad consciente de las brechas de desigualdad, que trabaja activamente por alcanzar la justicia social, desde movimientos sociales organizados, colectivos y colectivas activistas, que aproveche los flujos y acceso a información y utilice la tecnología con fines sociales.

Esperamos que los movimientos sociales, especialmente en el de derechos humanos, logremos construir una mirada autocrítica acerca de violencia de género que se vive al interior y que quedó clara con las denuncias de acoso y hostigamiento expuestas en el #MeToo, para avanzar hacia la construcción de un sector seguro para todes.

Anhelamos un país en el que periodistas, defensores, activistas y en general toda la población pueda realizar su trabajo y expresar sus opiniones y puntos de vista libremente sin miedo a ser criminalizado, hostigado, perseguido e incluso asesinado.
Un país en donde se respeten nuestros derechos políticos y civiles.

Un futuro en donde quepamos y estemos todes, donde hay espacio para la vida”

Por esto, nuestra Teoría de cambio actualizada, nuestras coordenadas estratégicas, y los Mapas de ruta, serán la guía de Fundar en el ciclo 2022-2026 y nuestra manera de construir hoy el futuro que queremos habitar.



Gracias Fundar del 2021
por imaginar un futuro distinto
y sembrar las semillas del presente.

Equipo de Fundar, 2021

Dirección Ejecutiva

Haydeé Pérez Garrido.
Arelhí Galicia.

Derechos Humanos y Lucha contra la Impunidad

Humberto Guerrero.
Ximena Antillón.
Natalia Pérez.
Alejandra Ramírez.
Ángel Ruiz.

Justicia Fiscal

Iván Benumea Gómez.
Paulina Castaño.
Andrea Larios.
Emmanuel Ramírez.

Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción

Justin Dupuy.
Anaid García Tobón.
Janet Oropeza Eng.
Matilde Pérez.
Sarahí Salvatierra.

Territorio, Derechos y Desarrollo

Edmundo del Pozo Martínez.
Sol Pérez.
Francisco Reynoso.
Itzel Silva.

Administración

Patricia Cabanzo.
Ernie Jehiel Cardoso Reyes.
Mariana Dalzell.
Lourdes Manuel Galván.
Felipe Varela Ojeda.

Comunicación para la Incidencia

Mariana Gurrola Yáñez.
Tania Jardón Reyes.
Luis Torralba.

Gestión Institucional y del Conocimiento

Claudia de Anda.
Claudia García Ramírez.

Innovación Tecnológica para la Incidencia

Federico Ramírez Corona.
José Chávez.

Planeación, Seguimiento y Evaluación

Eduardo Alcalá.

Relación con Donantes

Alicia Ojeda Santana.
María Elena Camiro Zúñiga.

Fundar, Centro de Análisis e Investigación A. C.

Asamblea de Personas Asociadas, 2021

Presidente

Ernesto Velasco Sánchez

Secretaria

Kristina Pirker

Tesorera

Emilienne de León

Vocal

Christian Gruenberg

Vocal

Felipe José Hevia de la Jara

Integrante

Darwin Franco

Integrante

Alberto Olvera

Integrante

Ricardo Raphael

Integrante

Blanca Rico

Integrante

Pedro Salazar

Integrante

Rachel Sieder

Integrante

María Fernanda Valdés

