



Bitácora de viaje

El camino recorrido en ocho años



Enero 2015 ~ Abril 2023

Bitácora de viaje.

El camino recorrido en ocho años.

Enero 2015 - abril 2023

Este texto fue tejido a partir de un proceso participativo de seis meses previo al cierre del segundo periodo en la Dirección Ejecutiva de Haydeé Pérez Garrido. Estas letras se proponen recuperar la memoria individual y colectiva del camino recorrido, fortalecer la identidad de la organización y dar cuenta de los logros, aprendizajes y transformaciones más importantes de Fundar durante este periodo.

Autorías

Fundar, Centro de Análisis e Investigación A.C.

Proofreading

Claudia de Anda y Claudia Minerva García Ramírez

Cuidado editorial

Claudia Minerva García Ramírez

Diseño editorial

Hugo Mendoza

Ilustraciones

Jorge Alberto Fregoso Gafford

Corrección de estilo

Olga Correa y Luis Pérez

Cerrada de Alberto Zamora 21, Col. Villa Coyoacán, Del. Coyoacán, C.P. 04000, Ciudad de México

Primera edición: abril 2024

Primera impresión: abril 2025

Forma recomendada de citar

Fundar, Centro de Análisis e Investigación. (2025). *Bitácora de viaje. El camino recorrido en ocho años*. pp 117. Ciudad de México.





Índice

Introducción

Fundar hoy

A) ¿Cómo se reconoce hoy?

B) ¿De dónde viene?

¿Qué pasó en estos ocho años?

A) Lo que se transformó. ¿Cómo ha evolucionado Fundar con base en sus logros y desafíos?

1. Se profundizó la visión político - estratégica

a) Reestructuración

b) Institucionalización

c) Rol de la Asamblea

2. Se incorporó la perspectiva feminista y se transformó la cultura laboral

a) Programa de género y transversalización de la perspectiva feminista

b) Transformación de la cultura laboral hacia una antipatriarcal y no punitiva

07

10

10

14

17

18

18

18

21

23

26

26

28

c) Alianzas políticas para impulsar la transformación del sector

3. Se fortaleció la estabilidad y sostenibilidad financiera

a) Historia y estrategia de recaudación

b) Estrategia de gasto responsable

c) Fondo patrimonial

d) Principios que enmarcan las decisiones financieras

e) Política salarial

4. Se consolidó como una organización articuladora y cercana a movimientos sociales

5. Se comunica mejor: de forma accesible, atractiva y sensible

B) Los logros programáticos - ¿Qué aportó Fundar a la democracia y la justicia social en estos ocho años?

1. En defensa del territorio y la vida

2. Justicia para las familias que alimentan a México

3. Transparencia en nuestro dinero y nuestros gobiernos

4. Vivos se los llevaron, vivos los queremos

30

31

31

32

33

34

35

36

42

45

45

47

49

52

5. Justicia Fiscal con enfoque de derechos	55	ANEXO 1 Integrantes de Fundar	81
6. Salud para todes	57	ANEXO 2 Personas entrevistadas y su relación con Fundar	84
7. Justicia de género	59	ANEXO 3 Logros y resultados de Fundar en sus primeros 20 años	86
¿Qué nos puso en jaque?	61	ANEXO 4 Integrantes de la Asamblea de Personas Asociadas	91
Lo que hemos aprendido	65	ANEXO 5 Direcciones Ejecutivas de Fundar	93
Agradecimientos de aliades y contrapartes	73	ANEXO 7 Organigrama vigente en 2015	94
Referencias	76	ANEXO 8 Organigrama vigente desde 2017	96
		ANEXO 9 Donantes de Fundar	97
		ANEXO 10 Informes, documentos institucionales y publicaciones	98
		Informes Anuales	98
		Documentos Institucionales	99
		Publicaciones de Fundar	100
		Publicaciones de Fundar en colaboración con otras Instituciones	105



Introducción

Esta historia, que empezó a construirse hace casi 25 años, tiene como objetivo servir a la memoria de Fundar y al ecosistema de justicia social del que forma parte. Hace una revisión particular del camino recorrido durante ocho años, de enero de 2015 a abril 2023, con Haydeé Pérez, como directora de Fundar, y Kristina Pirker (2015 - 2016) y Ernesto Velasco (2016 - 2023) en la presidencia de la Asamblea, reconociendo que cuanto se ha construido no existiría sin los sólidos cimientos del pasado, de la historia trazada antes del 2015 y desde 1999.¹

Estas letras fueron tejidas a partir de un proceso participativo, que tuvo una duración aproximada de seis meses, con el cual buscamos generar conciencia en el equipo de Fundar² de lo que implica una transición de liderazgo, fortalecer la identidad de la organización —por qué es lo que es y está dónde está— y recuperar la memoria individual y colectiva del camino recorrido, es decir, preparar a la organización para el cierre de una etapa y el inicio de la siguiente, a nivel organizativo, político y también emocional.

La esperanza es que esta historia sirva como un mapa del camino andado y un registro que oriente y dé claridad a las generaciones venideras —especialmente en este nuevo ciclo que inició con la transición de la Dirección Ejecutiva—.³ Para esto, daremos cuenta de cómo se entiende hoy como organización, reconociendo el pasado que la trajo hasta aquí. Nos referiremos a algunas de las transformaciones más importantes de este periodo, los logros más relevantes identificados por el equipo, las decisiones más complejas y los aprendizajes de los años 2015-2023 que hacen de Fundar lo que es hoy. También hemos incluido anexos que contienen los nombres de las personas que han formado parte de la organización, las fundaciones y donantes

¹ Hofbauer H. (2006). Los primeros ocho años. Balance institucional de Fundar, Centro de Análisis e Investigación, A. C. Disponible en: <https://fundar.org.mx/publicaciones/los-primeros-ocho-anos/>

² Ver Anexo 1. Integrantes de Fundar.

³ De acuerdo con los estatutos vigentes de Fundar en 2015, la persona a cargo de la Dirección Ejecutiva puede dirigir la organización un máximo de dos periodos de cuatro años, un total de ocho años. La Dirección Ejecutiva de Haydeé Pérez llegó a su término el 30 de abril de 2023. Fundar puso en marcha un proceso establecido, liderado por la Asamblea a través de un Comité de Transición, para la elección de la persona que ahora guía a la organización. Como resultado de este proceso, se eligió a Diego de la Mora como el nuevo director ejecutivo para los próximos años; su periodo inició en mayo de 2023.

⁴ Ver Anexo 2. Personas entrevistadas y su relación con Fundar.

⁵ Concepto relacionado a la reflexión, no sólo desde un punto de vista intelectual, sino desde los significados y las emociones.

que la han apoyado, los informes anuales, los documentos institucionales y las publicaciones realizadas en ese periodo, entre otros.

Recuperamos las voces del equipo, las que suenan en lo individual y las que cantan en lo colectivo, lo personal y lo profesional. No obstante, sabemos que Fundar no sería lo que es sin las personas que estuvieron antes en la organización, por lo tanto, entrevistamos e integramos las voces de algunas de las personas que pusieron las primeras piedras para construirla, como decimos: “*una vez fundarita, siempre fundarita*”; y de las personas, colectivas y donantes con quienes ha construido alianzas. Agradecemos sus reflexiones sobre Fundar e incluimos sus ideas para acercarnos desde distintas perspectivas a lo que es hoy.⁴

Las narrativas que aquí encontraremos son historias que relatan por lo que ha pasado Fundar, sus aportes y su significado. Compartirlas aquí representa un ejercicio sobre su crecimiento e identidad. Las metodologías de las que echamos mano para este ejercicio sentipensante⁵ se basan en prácticas narrativas y restaurativas, en procesos de construcción de comunidad, en el diálogo y la reflexión con el objetivo de explorar, en el análisis y la documentación de los procesos de transición y aprendizajes durante este periodo de ocho años, tanto en su quehacer político, como en la vida interna de la organización.

En este proceso nos acompañaron las consultoras Regina Ganem, Katia Ornelas y Talina González. Agradecemos sus saberes, su creatividad y apertura para construir un proceso a la medida, pero sobre todo su cercanía, calidez y compromiso con Fundar y el equipo fundarita; su acompañamiento fue clave para que este proceso de memoria, cierre y despedida se convirtiera en un aprendizaje y una fortaleza más para la organización.

Este documento va dedicado a las personas, pueblos y comunidades con las trabajamos y hacemos equipo; son un ejemplo de fuerza, resistencia y dignidad.

A les más de 150 fundaritas que han formado parte de la organización, incluídes les asambleístas, especialmente a quienes concibieron Fundar y dieron los primeros pasos.

A nuestras aliadas y aliados de la filantropía, de las organizaciones, de los medios de comunicación y de la academia.

A Verito y Óscar, que se nos adelantaron en el camino.



Fundar hoy

Fundar, Centro de Análisis e Investigación, A. C. es una organización de derechos humanos, un centro de investigación e incidencia que trabaja temas de relevancia política, particularmente para grupos históricamente discriminados y excluidos. Fue fundada en 1999 y en el transcurso de estos casi 25 años no sólo ha crecido en términos del número de sus integrantes, sino también en relevancia y legitimidad de su trabajo. Bajo el sello “Fundar” y la identidad “fundarita”, la organización se ha posicionado como un actor relevante de la sociedad civil mexicana y de la región por sus aportes a la democracia y la justicia social.

A) ¿Cómo se recupera hoy?

Fundar es un animalejo extraño, incluso dentro del ecosistema de la sociedad civil. En esa particularidad, en ese ser diferente radica su potencia, su sello distintivo y valor agregado, pero en ocasiones también su debilidad.

¿Qué clase de animalejo es? Un think tank, una organización de derechos humanos feminista, un centro de investigación e incidencia, una mezcla extraña de las tres..

Haydeé Pérez, ex directora de Fundar y consultora independiente

Fundar es un ejercicio de participación cívica que ha logrado despegarse de modelos preestablecidos para crear un modelo propio. Es una organización que combina la investigación,

las estrategias jurídicas, la articulación amplia y diversa, la comunicación, y el acompañamiento a víctimas y comunidades. Ha ido fortaleciendo cada vez más uno a uno de estos componentes y la relación entre ellos para potenciar sus estrategias. También ha profundizado su pensamiento estratégico y reflexión política, lo cual le ha permitido tener mayor claridad acerca de sus capacidades, límites, responsabilidades y posibilidades.

Fundar ha sido pionera en cosas que ahora nos parecen más frecuentes y normales, pero que no lo eran hace varios años, este anclaje en evidencia, este esfuerzo por usar la información pública como un vehículo para alimentar las estrategias [...] y es un modelo que afortunadamente se ha extendido más.

Guillermo Cejudo, consultor de Fundar y profesor-investigador del CIDE

No obstante, Fundar es una organización viva y flexible que se revisa y cuestiona permanentemente. Ha entendido que no es suficiente contar con evidencia y datos bien analizados en estudios para abonar a la transformación social y construir los futuros que anhelamos. De esa certeza se ha desprendido su esfuerzo por fortalecer cada vez más la capacidad de articular varias agendas para incidir de diferentes formas en políticas públicas, establecer redes y vínculos con una diversidad de actores sociales y experimentar con nuevas formas de comunicación.

Si bien empezó como uno de los think tanks pioneros en México, su perfil ha cambiado [...] ahora también es una organización que teje, que tiene lazos, que establece redes con una serie de actores sociales, particularmente movimientos de víctimas de violaciones graves de derechos humanos.

Ernesto Velasco, ex presidente de la Asamblea de Fundar y consultor independiente

Es una organización relevante para el ecosistema de justicia social por múltiples razones que incluyen el rigor de su trabajo, la profesionalización del equipo, la capacidad de incidencia en las políticas públicas, los espacios de reflexión y acción colectiva que impulsa, así como la innovación constante. Tiene un posicionamiento político claro en la agenda pública que consolida su credibilidad y fortalece la red de relaciones estratégicas con diversos actores.

Es una organización aliada indispensable, es una contraparte que nos complementa en cosas, por ejemplo, en la vigilancia del presupuesto de egresos en materia de cumplimiento de obligaciones, cubre un terreno que nosotros, que hacemos directamente defensa, no. Representa “un modelo de organización”. Es también un socio para espejear análisis de contexto, visión de coyuntura, puntos ciegos de análisis político, que siempre apreciamos mucho.

Santiago Aguirre, director del Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez

Fundar sigue teniendo en el corazón, tal como en los inicios, la investigación y la incidencia, las cuales han atravesado por procesos claros de profesionalización y consolidación. Genera valor público y social a partir de una multiplicidad de herramientas de incidencia que pasan por las tradicionales, como la investigación, así como la innovación en la creación de redes, el litigio estratégico, el acompañamiento psicosocial, la vinculación con actores civiles, sociales y gubernamentales y el intercambio de saberes con personas y comunidades que han sufrido violaciones a sus derechos.

[Fundar] es de las pocas organizaciones, y de las primeras organizaciones, que hacen un reconocimiento de que las decisiones tenían que ser con las familias y que empoderar a las familias tenía que ser lo fundamental, o las bases sobre las que se tendría que construir cualquier política pública o cualquier instrumento orientado a ayudarnos...

Grace Fernández, víctima y directora de Buscando desaparecidos México, Búscame

En la actualidad, Fundar cuenta con una importante solidez financiera, un fondo patrimonial sustantivo y una estructura interna sólida, que son el resultado de un proceso de consolidación institucional impulsado en los últimos años. También se ha vuelto más consciente de su posición privilegiada y de la responsabilidad que eso implica, lo cual la ha llevado a cuestionar sus prácticas y formas de relacionarse hacia dentro y hacia afuera haciendo de la autocrítica uno de sus valores fundamentales.

[...] Fundar ha sido muy respetuoso de las dinámicas culturales, o sea, culturales locales, de las organizaciones locales. Y entonces se acerca a una perspectiva de construcción colectiva desde abajo, sin tratar de imponer una agenda vertical desde el centro.

Lourdes Barrera, consultora de Fundar e integrante de Numun Fund



⁶ Lachenal et al. (2019). *Salud Sexual y Reproductiva en la agenda política de Fundar. 18 años de investigación para la transformación de políticas en salud materna*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2021/11/Salud-sexual-y-reproductiva-en-la-agenda-politica-de-Fundar.-18-anos-de-investigacion-CC%81n-para-la-transformacion-CC%81n-de-politicas-en-salud-materna.pdf>

⁷ Gozzo, G. (2006). *El caso provida: cuentas pendientes en la transparencia y la justicia*. Disponible en: <http://biblioteca.fundarlabs.mx/omeka/files/original/de8150b6645d6f5f72530300c95c47ac.pdf>

⁸ Ruiz, A. (2006) *Transparencia en Acción. La experiencia de Subsidios al Campo en México*. Disponible en: https://www.academia.edu/4791294/Transparencia_en_Acc%C3%B3n_La_experiencia_de_Subsidios_al_Campo_en_M%C3%A9xico

⁹ Cejudo, G. (2013). *The Case of Subsidios al Campo in Mexico*. Disponible en: https://archive.internationalbudget.org/wp-content/uploads/Final-updated-full-Subsidios-al-Campo-case-study_final.pdf; <http://subsidiocalcampo.org.mx/>

¹⁰ Ruelas, A. (2016). *La transparencia en México, un trabajo colectivo*. Disponible en: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/12451.pdf>;

¹¹ Ver Anexo 3. Logros y resultados de Fundar en sus primeros 20 años.

¹² Ver Anexo 4. Integrantes de la Asamblea de Personas Asociadas.

B) ¿De dónde viene?

Fundar cuenta con un capital de prestigio que tiene que ver con su trayectoria en el sector. [...] tiene el mérito de ser una de las primeras organizaciones dedicadas a la investigación para la incidencia, la cual fue su agenda fundacional [...] ha logrado cambios legislativos federales y estatales, enorme visibilidad mediática en casos emblemáticos de acceso a la información y su colaboración en el campo de los DDHH ha tenido hitos importantes.

Alberto Olvera, asambleísta de Fundar y profesor-investigador de la Universidad Veracruzana

En enero de 2015, fecha en la que comienza el periodo que relata este documento, Fundar ya había logrado posicionarse como una organización valiosa y referente en el ecosistema de sociedad civil en México y la región. En su historia mostraba logros importantes en la agenda de derechos sexuales y reproductivos,⁶ el caso Provida,⁷ Subsidios al Campo^{8,9} o las reformas legislativas en materia de transparencia,¹⁰ entre otros. De hecho, ya era un referente en cuanto a transparencia, acceso a la información y presupuestos públicos.¹¹ Asimismo, empezaba a cosechar algunos frutos del trabajo más dirigido al campo de los derechos humanos.

A nivel organizacional, Fundar ya contaba con algunos procesos institucionales instalados y reconocidos por el equipo. Había llevado a cabo la renovación de la Asamblea de Personas Asociadas, lo cual incluyó la salida de sus dos miembros fundadores (Sergio Aguayo y Mario Brofman) y la incorporación de nuevos perfiles;¹² varias transiciones exitosas en la Dirección Ejecutiva mediante procesos que pasaron de la invitación directa a incluir convocatorias abiertas y el acompañamiento de consultorías especiali-

zadas;¹³ la superación de una delicada crisis económica de la que salió fortalecida y con la confianza de un número importante de donantes; distintos procesos de fortalecimiento institucional que incluyeron cambios a la estructura y el ensayo de un sistema de retroalimentación 360°, entre otros.

A finales del 2014, el contexto sociopolítico transitaba por una aguda crisis de impunidad, corrupción y graves violaciones a derechos humanos que quedaron evidenciados con el gobierno de Enrique Peña Nieto¹⁴ a partir de los sucesos en Tlatlaya, Ayotzinapa y el caso de la “Casa Blanca”. La problemática de la desaparición forzada seguía desatendida y en aumento, aunada a la crisis de inseguridad y violencia que se manifestaba en la incapacidad del Estado para garantizar la paz y la seguridad, así como para informar adecuadamente y rendir cuentas sobre sus acciones. En ese contexto organizacional y sociopolítico, a partir de un proceso de convocatoria abierta y con el acompañamiento de una consultoría independiente,¹⁵ la Asamblea de Personas Asociadas eligió a Haydeé Pérez Garrido como directora ejecutiva para un periodo de cuatro años (2015 - 2018), el cual fue renovado por cuatro años más (2019 - abril de 2023) de acuerdo con los Estatutos vigentes de la organización en ese momento. Durante el proceso de transición de la dirección ejecutiva y el primer año de la nueva dirección, la presidencia de la Asamblea estuvo a cargo de Kristina Pirker, los siguientes siete años la encabezó Ernesto Velasco. Tanto Haydeé como Ernesto concluyeron sus responsabilidades en abril de 2023.

¹³ Ver Anexo 5. Direcciones ejecutivas de Fundar.

¹⁴ Fundar (2018). *Fue un mal año. No, menos, como seis*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/publicaciones/fue-un-mal-ano-no-menos-como-seis/>

¹⁵ El proceso de transición de la Dirección Ejecutiva que se llevó a cabo durante 2014 estuvo acompañado por la consultora independiente Martha Farmelo.



¿Qué pasó en estos ocho años?

A lo largo de estos ocho años, Fundar cosechó logros dentro y fuera de la organización; algunos de ellos fueron programáticos, otros de corte organizacional. Si bien cada uno de estos implicó retos importantes, también trajeron alegrías, aprendizajes y, finalmente, nuevos desafíos. El camino andado, los retos, logros, enseñanzas y también las equivocaciones, perfilaron a Fundar hacia lo que consideramos una organización más fuerte, resiliente y adecuada al contexto. En este sentido, y haciendo eco de los principios de colectividad y horizontalidad que rigen el actuar de la organización, además de los logros, realizamos un ejercicio en el que el equipo, incluida la Dirección Ejecutiva y la Asamblea, identificaron las cinco transformaciones más importantes por las que pasó Fundar en estos últimos ocho años.

Hay procesos de innovación que se han ejecutado en estos ocho años en Fundar, o incluso la consolidación de cosas que a mí me tocó ver muy pequeñas y que se llevaron a una escala muy superior, y eso siempre resulta inspirador en lo profesional y en lo personal.

Miguel Pulido, ex director de Fundar y socio fundador de Creatura

A) Lo que se transformó. ¿Cómo ha evolucionado Fundar con base en sus logros y desafíos?

A continuación, detallamos las cinco transformaciones identificadas por el equipo operativo, la Dirección Ejecutiva y la Asamblea: 1) se profundizó la visión político - estratégica; 2) Se incorporó de la perspectiva feminista y se transformó la cultura laboral; 3) Se fortaleció la estabilidad y sostenibilidad financiera; 4) se consolidó como una organización articuladora y cercana a movimientos sociales; 5) Se comunicó mejor: de forma más accesible, atractiva y sensible.

1. SE PROFUNDIZÓ LA VISIÓN POLÍTICO - ESTRATÉGICA

Hoy Fundar es una organización más enfocada, clara y menos compleja de gestionar debido principalmente a la reestructuración, la institucionalización y el rol de la Asamblea.

a) Reestructuración

Como hemos compartido anteriormente, Fundar fue concebida en sus orígenes con un modelo de investigación para la incidencia en políticas públicas. Con esto en mente, se han ido generando distintas estructuras institucionales en función del momento de la organización y los distintos contextos en los que ha operado. En 2015 las áreas que configuraban Fundar eran: Presupuestos y Políticas Públicas; Transparencia y Rendición de Cuentas; Derechos

humanos y seguridad ciudadana; Litigio Estratégico; Desarrollo institucional; Vinculación y Gestión del Conocimiento; Administración, Comunicación e Innovación tecnológica.¹⁶

En 2016, año en el que se debía actualizar el plan estratégico para los siguientes cinco años, hubo una reflexión institucional acerca de si la organización respondía de la mejor manera a las necesidades de la crisis de corrupción, impunidad y derechos humanos en la que se encontraba el país y, al mismo tiempo, si podía profundizar su mirada política y el pensamiento estratégico para contribuir con mayor fuerza y efectividad a la resolución de problemas sociales específicos. Para ese entonces, las herramientas técnicas de análisis presupuestario y acceso a la información, así como el enfoque de derechos humanos ya se encontraban bastante asentadas en el equipo. Sin embargo, las áreas programáticas habían crecido demasiado en número de integrantes, líneas temáticas y procesos de investigación e incidencia, lo cual dispersaba los esfuerzos y complejizaba significativamente la labor de las coordinaciones de área y la Dirección Ejecutiva.

Fue entonces que, con base en un análisis de contexto exhaustivo y profundo que le tomó más de seis meses, aunado a un análisis institucional de sus capacidades y experiencia, se reestructuraron las áreas con un enfoque temático y se decidió seguir manteniendo las herramientas técnicas de forma transversal al trabajo de toda la organización. Resultado de estas conversaciones en las que participó todo el equipo y las personas integrantes de la Asamblea se decidieron enfocar los esfuerzos en seis problemáticas del país que en ese momento consideraron las más apremiantes y en las que más podían contribuir. Así, las áreas programáticas se transformaron en seis nuevos programas de investigación-acción más pequeños, los cuales desarrollaron un marco conceptual robusto y una mirada estratégica con objetivos de incidencia a corto, mediano y largo plazo; esta mirada estratégica incluyó también la decisión de cerrar algunos proyectos y líneas de trabajo que se alejaban de las

¹⁶ Ver Anexo 7. Organigrama vigente en 2015.

nuevas prioridades institucionales. Estos seis programas nuevos fueron: 1) Territorio, Derechos y Desarrollo, 2) Derechos Humanos y Lucha contra la impunidad, 3) Justicia Fiscal y Desigualdad, 4) Género, Derechos y Políticas Públicas, 5) Rendición de Cuentas y Combate a la corrupción, y 6) Participación Ciudadana.

Con el paso de los años y la implementación del plan estratégico 2017-2021, el Programa de Género y el de Participación Ciudadana se cerraron para convertirse en enfoques transversales y achicar todavía más la estructura y la agenda de incidencia de la organización. De hecho, ante el cierre del Programa de Género se conformó un grupo inter-áreas para el trabajo programático e institucional en materia de género y feminista (más adelante hablaremos de este programa y del grupo inter-áreas). El Observatorio de Designaciones Públicas,¹⁷ uno de los proyectos principales del área de Participación Ciudadana -que se creó con la organización Artículo 19 hace más de una década-, se transformó en una iniciativa fuera de la estructura institucional para dotarlo de cierto grado de autonomía e independencia. Respecto a las áreas estratégicas, Comunicación e Innovación Tecnológica para la incidencia se mantuvieron. En cuanto a las áreas institucionales, Administración se mantuvo, sin embargo, Desarrollo institucional y Vinculación y gestión del conocimiento se transformaron en Relación con Donantes, Gestión Institucional y del Conocimiento y Planeación, Seguimiento y Evaluación. La racionalidad de este cambio fue separar las responsabilidades relacionadas con la gestión del equipo de las tareas de recaudación de fondos que antes estaban instaladas en el área de Desarrollo Institucional y generar una nueva posición encargada específicamente de desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación del trabajo de la organización y el desempeño del equipo. Si bien este cambio generó una estructura más horizontal con más coordinaciones que debían ser supervisadas por la Dirección Ejecutiva, resultó bastante funcional. Hasta 2025 esta estructura sigue vigente.¹⁸

La reestructuración permitió que la organización profundizara en el análisis político de los problemas públicos y se acercara con una diversidad importante de actoras sociales dedicadas a las mismas problemáticas. Generó más conocimiento y confianza en el abordaje de



¹⁷ Ver: <https://designaciones.org/federales/#!/principal>

¹⁸ Ver Anexo 8. Organigrama vigente desde 2017.

temas que anteriormente ya trabajaba y en los que poco a poco desarrolló mayor experticia. Finalmente, esto contribuyó a afinar la visión político – estratégica en relación con su contribución al contexto. La agenda fundacional relacionada con el análisis presupuestario, la transparencia y el acceso a la información se ha seguido desarrollando de manera transversal y estratégica a los proyectos de la organización al estar vinculada a otros campos de intervención, por lo que se convirtieron en instrumento de otras agendas. Todos los movimientos y reestructuraciones que ha tenido Fundar obedecen a que es una organización viva que responde a un contexto que está igualmente vivo. Esto significa que los cambios que ha habido al interior son producto de su dinamismo y los ha enfrentado conservando el espíritu fundacional, es decir, sin dejar de lado el énfasis en la investigación e incidencia mediante herramientas como el análisis presupuestario, el acceso a la información y el enfoque de derechos.

b) Institucionalización

Aunque Fundar ya había empezado un proceso de institucionalización antes de los ocho años que recuenta este documento, hoy es una organización con una estructura sólida, con políticas y procedimientos claros que le permiten funcionar de manera profesional, con certeza y a partir del principio de horizontalidad.¹⁹

Para este proceso fue clave el trabajo de las áreas de Gestión Institucional y del Conocimiento y de Planeación, Seguimiento y Evaluación.

Hoy es una organización que, como pocas, cuenta con reglas muy claras, con procedimientos que permiten a la organización funcionar [...] con las características de horizontalidad y autogestión, pero también con límites, con tabuladores y cosas muy claras que toda la organización conoce con mucha transparencia de manera que en general quienes trabajan hoy en Fundar trabajan con mucha certeza.

Blanca Rico, asambleísta honoraria de Fundar

¹⁹ En Fundar este principio se entiende como la posibilidad de que las voces y puntos de vista del equipo sean escuchados y tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones de la organización.

Poco a poco empezó a entenderse que poner reglas, criterios y procedimientos beneficiaría a Fundar y a las personas en lo individual, aunque esto significó un reto importante. Hubo quienes se resistían y lo veían como burocratización, pero con el tiempo fue quedando claro que la institucionalización facilita la vida organizacional, libera tiempo para dedicarlo a cuestiones sustantivas y disminuye la percepción de discrecionalidad y privilegio. De esta forma, no sólo se mejoraron los procesos de la vida organizacional, sino que también hubo un impacto en el desarrollo y rigor de sus investigaciones, así como en los principios de su marco relacional al interior y con aliadas, haciendo que Fundar fuera cada vez más reconocida por su trabajo de investigación e incidencia, pero sobre todo como organización que tiende puentes e incentiva procesos colectivos y alianzas.

Algunos ejemplos de este proceso de institucionalización son:

- La creación del *Manual de las y los integrantes del equipo de Fundar*²⁰ —que es la política laboral de la organización—, así como la generación de nuevos perfiles de puesto, contratos y un tabulador salarial; para este trabajo se realizó una investigación sobre las condiciones laborales del sector con el acompañamiento de una consultoría especializada.
- El desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación programática que le permite hacer un alto en el camino cada tanto para monitorear y ajustar los planes y estrategias cuando es necesario. Y un sistema de evaluación del desempeño que no sólo valora competencias y resultados, sino que le ayuda a advertir si la forma de conducirse y relacionarse del equipo es congruente con sus principios éticos y de derechos humanos, y con su aspiración de construir un espacio seguro y libre de violencias.
- La elaboración de los *Lineamientos básicos de funcionamiento de los órganos de gobierno*²¹ para clarificar y delimitar los roles, responsabilidades y alcances de la Asamblea de Personas Asociadas, del Consejo Directivo y de la Dirección Ejecutiva y los *Lineamientos de los Fondos de Inversión*²² en los que se establecieron los principios y criterios para su manejo y los procesos de toma de decisiones de estos recursos (más adelante hablaremos de estos fondos).

²⁰ Fundar (2016). *Manual de las y los integrantes del equipo de Fundar*. Sin publicar.

²¹ Fundar (2020). *Lineamientos de los Fondos de Inversión*, Fundar. Sin publicar.

²² Fundar (2021). *Lineamientos básicos de funcionamiento de los órganos de gobierno*. Sin publicar.

- El desarrollo del Sistema de Memoria Institucional (MEMIN), un acervo digital que concentra la mayoría de los documentos y materiales audiovisuales generados desde los inicios de Fundar (1999) para lo cual fue necesario realizar una labor titánica de recuperación y sistematización. En este sistema se encuentra información relevante sobre el modelo de investigación para la incidencia, la política laboral, los saberes de Fundar, el kit básico para facilitar la incorporación de nuevas integrantes, entre otros.
- La Biblioteca Virtual Tuukul. *Tuukul* es una palabra maya que significa idea, pensamiento e imaginación. La biblioteca refleja y atestigua las ideas, pensamientos y propuestas que el equipo fundarita ha generado e imaginado durante más de dos décadas para impulsar que todas las personas y pueblos gocen de sus derechos. En la actualidad la biblioteca cuenta con un acervo de 381 títulos.

Construir este piso institucional permitió que la organización no se debilitara ante la polarización existente en el espacio público, o frente al desprestigio y la violencia política que viven las organizaciones sociales: “Afortunadamente —apunta Alberto Olvera— primero se institucionalizó y luego vino el cambio [en el gobierno y la relación de la 4T con las OSCS], si no se hubiera institucionalizado primero, el cambio nos hubiera conducido a una especie de división interna que podría haber afectado significativamente a la organización”.

c) Rol de la Asamblea ²³

También es importante mencionar a la Asamblea de Personas Asociadas²⁴ como el máximo órgano de gobierno de Fundar que acompaña a las direcciones ejecutivas y al equipo fundarita en las definiciones más estratégicas de la organización, y en especial el aporte de las presidencias de dicho órgano. Como se mencionó al inicio, durante estos últimos

²³ Este apartado cuenta con información e inspiración del discurso de Ernesto Velasco al culminar su periodo como presidente de la Asamblea de Personas Asociadas de fecha 25 de abril de 2023.

²⁴ La Asamblea de Personas Asociadas es el máximo órgano de gobierno de Fundar. Entre sus principales tareas destacan: elegir a la Dirección Ejecutiva, así como evaluarla periódicamente y dar seguimiento al trabajo de la organización, contribuir a la definición de los objetivos y líneas de acción estratégicas y aprobar los informes de labores y financieros todos los años. En el Anexo 4 se enlistan las personas que formaron parte de la Asamblea en estos últimos ocho años y quienes estuvieron antes.

ocho años, la presidencia de la Asamblea estuvo a cargo de Kristina Pirker, quien lideró el proceso de transición de la Dirección Ejecutiva en 2014 y culminó su encargo en 2016; posteriormente esta responsabilidad estuvo a cargo de Ernesto Velasco quien fungió como presidente hasta abril de 2023. En esos ocho años, la Asamblea se involucró en el fortalecimiento organizacional, en el rumbo político de Fundar y, además, fortaleció su vínculo con el equipo operativo. El rol de Ernesto Velasco como acompañante estratégico a la dirección fue clave para sostener la evolución de Fundar. Su apoyo estuvo caracterizado por la confianza política que le tuvo a la Dirección Ejecutiva y sin reclamar protagonismo.

Ernesto ha sido un gran presidente de la Asamblea [...] hizo una muy buena mancuerna con Haydeé porque tienen un liderazgo parecido. No es una persona ni protagónica ni que quiera estar apareciendo, ni con el equipo constantemente ni al exterior. No tiene para nada intereses personales en lo que está haciendo el equipo o la organización. Ernesto es una persona muy centrada, muy sensata.

Blanca Rico, asambleísta honoraria

Entre las labores de la Asamblea en este periodo estuvo el apoyo al continuo proceso de desarrollo organizacional, del cual se destaca: la evaluación periódica y sistemática del desempeño de la Dirección Ejecutiva, el acompañamiento metodológico y político en las planeaciones estratégicas de 2016 y 2021, y a la consolidación de la nueva estructura organizacional derivada de la planeación estratégica de 2016, así como el fortalecimiento de la estrategia financiera, incluyendo el fondo patrimonial que se logró consolidar en 2018.

Destacamos, también, el apoyo cercano de la Asamblea para transitar retos coyunturales, tales como: el tratamiento a situaciones de criminalización y hostigamiento en contra de Fundar asociado a casos de defensa del territorio, la reflexión continua sobre los procesos de incidencia ante la nueva realidad política, un acompañamiento cercano en la toma de decisiones para enfrentar la contingencia del Covid-19, y por último, y no menor, su intervención frente a diferentes situaciones de hostigamiento y acoso sexual que le permitieron a la organización fortalecer su postura y respuesta, y construir mecanismos institucionales para atender posibles situaciones de acoso y violencia de género al interior.

La presidencia tuvo una intensa labor de acompañamiento en diferentes coyunturas, como fueron las situaciones delicadas relacionadas con el litigio en la Sierra Norte de Puebla, diferentes problemas dentro de la organización y la definición del posicionamiento político frente a la inminente jornada electoral del 2018, entre otros. En este acompañamiento, fue muy importante la colaboración de diferentes miembros de la Asamblea que, con sus diferentes aportes, permitieron avanzar en diferentes temas y frentes.

Ernesto Velasco, ex presidente de la Asamblea de Fundar y consultor independiente

La Asamblea de Fundar ha profundizado en su acompañamiento político a la organización y se ha convertido en una Asamblea cercana al equipo. Su vinculación con el resto del equipo en momentos clave de análisis y reflexión política le ha permitido a la organización contar con perspectivas más amplias y construir caminos más estratégicos. Después de varios periodos de prueba y error a lo largo de estos casi 25 años, la organización parece haber

logrado un equilibrio virtuoso y difícil de alcanzar respecto del rol de la Asamblea, es decir, hoy día Fundar cuenta con una Asamblea respetuosa del liderazgo y la toma de decisiones de la dirección y del trabajo del equipo, y al mismo tiempo comprometida y cercana en los asuntos más importantes y estratégicos de la organización.

El compromiso, profesionalismo y disposición de la Asamblea en este tiempo fue notable. Siempre me sentí acompañada y respaldada como directora y estoy segura que el equipo también. Fueron generosísimas con su tiempo, sus conocimientos y su trabajo; no siempre estuvimos de acuerdo, pero aprendimos a dialogar, a disentir y a generar consensos. No tengo para ellas y ellos, más que un profundo agradecimiento.

Haydeé Pérez, ex directora de Fundar y consultora independiente



2. SE INCORPORÓ LA PERSPECTIVA FEMINISTA Y SE TRANSFORMÓ LA CULTURA LABORAL

La organización pasó de ser una organización con un perfil muy técnico en una primera etapa, a una organización técnica y de derechos humanos en una segunda etapa, y ahora a ser una organización de derechos humanos feminista.

Christian Gruenberg, asambleísta de Fundar y consultor independiente

a) Programa de género y transversalización de la perspectiva feminista

Fundar, desde sus inicios en 1999, ha trabajado por los derechos de las mujeres en la agenda pública. A través de la lucha por garantizar un presupuesto etiquetado orientado a la igualdad, la no discriminación y la vida libre de violencia para las mujeres, así como hacer realidad sus derechos sexuales y reproductivos. Sin embargo, en los últimos años la organización decidió que el enfoque de género y la perspectiva feminista debían con-

formar el corazón de su trabajo, por lo que desde del área de Gestión Institucional y del Conocimiento se impulsaron acciones para transversalizarlo y definir con mayor claridad las demandas políticas y los aportes que podía realizar desde una mirada feminista.

En el marco de la reestructuración, como se mencionó en el apartado anterior, una de las primeras estrategias fue la creación del Programa de Género. La apuesta fue conformar un equipo de trabajo multidisciplinario, integrado por cuatro investigadoras que formaban parte de otros programas y contaban con perfiles complementarios y trayectorias destacadas para concentrar, consolidar y potenciar una agenda de trabajo enfocada en violencia y justicia de género. Pese a la corta duración del programa, ya que la apuesta no alcanzó los resultados esperados y se decidió repensar la estrategia en relación con la problemática de género, éste sentó un precedente clave para la institucionalización de la perspectiva de género en el trabajo de la organización y un mensaje acerca de su importancia que cada vez se fue haciendo más colectivo y vital en el interior.

Así, se llevó a cabo un proceso de reflexión institucional acerca de cuál era el modelo que mejor le permitiría contribuir a Fundar a impulsar la agenda de igualdad de género en el cual participó el equipo, la Asamblea, algunas contrapartes aliadas e incluso se contrató una consultoría externa para recuperar y sistematizar los aportes históricos de Fundar en el avance de la agenda de género del país y para la generación de propuestas y recomendaciones para cumplir con este propósito. A partir de la valoración de elementos como las problemáticas sociales más apremiantes de ese momento, la trayectoria institucional, las capacidades instaladas en la organización, las necesidades del sector, etc., en 2018 se definió la creación de un grupo inter-áreas en el que participan integrantes de todas las áreas institucionales, áreas estratégicas y programas de investigación—acción de Fundar que ha sido clave para todo el proceso de transformación, tanto a nivel programático como en términos de la cultura laboral— (se pueden ver algunos de los resultados de estos esfuerzos en el apartado *Justicia de género* en el capítulo *Logros programáticos*).

De hecho, en el marco de la última planeación estratégica 2022-2026 se elaboró un plan de trabajo a cinco años para consolidar la transversalización del enfoque de género y la transformación de la cultura laboral en una antipatriarcal. Lo anterior tuvo un impacto en la estructura de la organización con la incorporación del puesto de oficial de género en Gestión Institucional y del Conocimiento, quien hoy día es la responsable principal de coordinar los esfuerzos hacia esos objetivos de la mano de todo el equipo de la organización, incluido el grupo de género, el cual sigue vigente y cuenta con un mandato claro e institucionalizado, y la Asamblea.

b) Transformación de la cultura laboral hacia una antipatriarcal y no punitiva

Todo el proceso que Fundar siguió con el protocolo, y con esta decisión concreta y explícita de definirse como una organización feminista [...], llevaron ese debate hasta sus últimas consecuencias, y lo hicieron saliéndose del molde.

Helena Hofbauer, ex directora de Fundar y representante de la Fundación Ford para México y Centroamérica

Mientras todo lo anteriormente descrito estaba sucediendo se presentó un parteaguas muy significativo en este camino de transformación gracias a la valentía de quienes denunciaron al interior de la organización un caso de hostigamiento sexual. Ese momento, a pesar de haber sido sumamente complejo de gestionar, se tomó como una oportunidad para impulsar un cambio más profundo, a nivel programático e institucional, y se decidió generar un proceso de reflexión política y autocrítica en el que participó todo el equipo y la Asamblea. Uno de los resultados de dicho proceso fue la construcción colectiva, entre 2018 y 2019, del *Protocolo de prevención y actuación en casos de discriminación y violencia de género, hostigamiento y acoso sexual*.²⁵

Al colocar un espejo para mirarse desde dentro, Fundar inició un camino de transformación profunda y dolorosa que implicó cuestionar sus privilegios y reconocer que, a pesar de ser una organización dedicada a la justicia social, que aboga por los derechos de las mujeres,

²⁵ Fundar (2019). *Protocolo de prevención y actuación en casos de discriminación y violencia de género, hostigamiento y acoso sexual*. Disponible en: [Protocolo de prevención y actuación en casos de discriminación y violencia de género, hostigamiento y acoso sexual](#) | Fundar, Centro de Análisis e Investigación

tenía normalizadas prácticas y conductas patriarcales y machistas que no garantizaban un espacio seguro para todas las personas. Por lo tanto, el proceso para construir el Protocolo fue un trabajo colectivo en el que se observaron y cuestionaron aquellas prácticas arraigadas en la organización que habían validado y normalizado implícitamente la violencia.

Tras dicha revisión autocrítica, y aceptando que era responsabilidad y compromiso de Fundar transformar la cultura laboral hacia una no discriminatoria se definió la necesidad de llevar a cabo la institucionalización de procesos para hacer de Fundar un espacio seguro y libre de violencias. Esto condujo a discusiones complejas que derivaron en dos rutas, una vinculada a cambiar la cultura relacional en la organización, especialmente las prácticas machistas y patriarcales, y otra vinculada a cómo procesar los casos y conflictos que se presentaban.

Fundar atravesó por una situación interna que les hizo darse cuenta de que no tenían las herramientas y que no lo habían hecho de la mejor manera, entonces, a partir de ahí, en lugar de enterrar la discusión debajo de la alfombra, lo que hicieron fue abrirla a toda la organización y decir cómo hacerlo mejor, Y eso es muy valiente ¿no?, decidir aprender, mejorar y llevarlo a otro nivel que es compartir estas herramientas con el movimiento de Derechos Humanos.

Lourdes Barrera, feminista, defensora de derechos humanos e integrante de Numun Fund

Asimismo, en este proceso de transformación de su cultura laboral han servido de guía los principios y metodologías de la justicia restaurativa y transformativa para la atención de los conflictos internos. Estos abordajes no punitivos le han permitido privilegiar el diálogo franco y abierto en espacios diseñados expreso para reflexionar de manera más profunda sobre lo que subyace a las dinámicas y patrones relacionales en el espacio laboral, reconocer los impactos y las necesidades que surgen en los conflictos y hacer compromisos individuales y colectivos que corresponsabilizan en la creación y el sostenimiento de espacios laborales con mayor bienestar para todes.



c) Alianzas políticas para impulsar la transformación del sector

Gracias a que Fundar allanó este camino de autocrítica, en marzo de 2019, el estallido del #MeTooMx le puso sobre la mesa una verdad aún más dolorosa, pero con mayores herramientas de análisis y una postura colectiva más clara: las organizaciones de defensa de los derechos humanos, al igual que Fundar, no estaban exentas de perpetuar los roles de género y las violencias que ponen en riesgo a las mujeres en sus espacios laborales.

Ante esta realidad, Fundar impulsó un proceso político y ético para reconocer pública e internamente que el sector de organizaciones de la sociedad civil no está exento de prácticas que normalizan y perpetúan las desigualdades de género y que no se había construido un horizonte común entre las organizaciones que permitiera transformar las culturas laborales. Gracias al #MeTooMx, junto con ocho organizaciones aliadas,²⁶ emprendió el tránsito por un sendero que aún continúa: transformar las culturas laborales para convertirlas en espacios antipatriarcales, restaurativos y no punitivos, sobre todo para casos de violencia y discriminación por razones de género.

Durante 2019 y 2020, este grupo de organizaciones se dio a la tarea de realizar un proceso de investigación-acción participativa y de reflexión crítica acerca de sus culturas organizacionales. Uno de los resultados más tangibles de este proceso fue la creación de un *Protocolo Modelo de Prevención y Actuación en casos de discriminación, acoso y hostigamiento*²⁷ *sexual y laboral en organizaciones de la sociedad civil*, diseñado para provocar un cambio sectorial y crear una comunidad de aprendizaje, basada en la participación y la colaboración. Es una herramienta cuyo propósito es ser adoptada por otras organizaciones y grupos para aportar lineamientos básicos adaptables a las necesidades particulares de cada espacio.

No es un proceso acabado, pero hoy Fundar es un espacio más abierto a la diversidad, incluyente, seguro, cálido y profesional. Hoy cuenta con estrategias claras de cuidado individual y colectivo y el compromiso firme de seguir transmitiéndolas y procurándolas

²⁶ Ambulante, Artículo 19, Oficina para México y Centroamérica, EQUIS Justicia para las Mujeres, Fondo Semillas, Fundar, Centro de Análisis e Investigación, Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir, Red en Defensa de los Derechos Digitales, Servicios y Asesoría para la Paz, quienes contaron con el acompañamiento técnico de un equipo consultor conformado por Christian Gruenberg, Colectivo Meta y Katia Ornelas.

²⁷ Ambulante et al. (2020). *Protocolo Modelo de Prevención y Actuación en Casos de Discriminación, Acoso y Hostigamiento Sexual y Laboral en Organizaciones de la Sociedad Civil*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/publicaciones/protocolo-modelo-de-prevencion-y-actuacion-en-casos-de-discriminacion-acoso-y-hostigamiento-sexual-y-laboral-en-organizaciones-de-la-sociedad-civil/>

en todas las personas que forman parte de Fundar y del ecosistema de justicia social y ambiental del que forma parte.

Fundar estuvo muy metido en ese proceso que no es tan visible, pero yo creo que es un hito en la vida de las organizaciones [...] esto de generar un protocolo entre organizaciones sobre el tema de prevención de la violencia de género [...] Qué es: cómo respondemos a esta nueva realidad [...] de, por un lado, los feminismos, de esta desnaturalización de la violencia, pero también de cómo se construye desde adentro de las organizaciones.

Ximena Antillón, ex integrante de Fundar e integrante de la Iniciativa Mesoamericana de Mujeres Defensoras de Derechos Humanos

3. SE FORTALECIÓ LA ESTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Otro aspecto fundamental de estos últimos ocho años en Fundar es la sostenibilidad y salud financiera de la organización.²⁸ Este es un logro que ha potencializado la institucionalización (y a la par es fruto de ésta) ha permitido impulsar agendas programáticas que desde Fundar se consideran estratégicas y responder oportunamente a la coyuntura.

a) Historia y estrategia de recaudación

La sostenibilidad financiera de Fundar se ha construido a lo largo de los años. Previo a los ocho años que recuenta este documento, se pasó por momentos financieros difíciles en los que incluso el equipo decidió bajarse los sueldos para evitar despidos. Esto llevó a la implementación de una estrategia para diversificar y aumentar sus fuentes de financiamiento. Si bien la estrategia funcionó puesto que logró estabilidad financiera, un manejo temático muy diverso y logros programáticos importantes, generó dispersión temática y desgaste en el equipo, especialmente en la Dirección Ejecutiva, el área de desarrollo institucional y el área administrativa. Por esto, como mencionamos anteriormente, en el marco del proceso de

²⁸ Ver Anexo 9. Donantes de Fundar en los últimos ocho años.

planeación estratégica se decidió revisar a profundidad cada proyecto de la organización, y en 2017 se decidió mantener únicamente aquellos proyectos que se alineaban a los nuevos objetivos estratégicos de Fundar. Esta decisión implicó dejar de recibir recursos de al menos tres fuentes de ingresos, lo cual sin duda fue una acción arriesgada, pero se vivió como una apuesta para enfocar los esfuerzos de la organización hacia lo que mejor sabía hacer y los cambios sociales que quería impulsar.

Es importante mencionar que esta estrategia también fue posible gracias al apoyo build de la Fundación Ford recibido en 2017. BUILD fue un apoyo general de cinco años no etiquetado, enfocado en el fortalecimiento institucional.²⁹ Este apoyo, más los otros dos apoyos generales no etiquetados que ya recibía Fundar desde 2009 por parte de la Fundación Hewlett y por la Open Society Foundations en 2010, brindaron la estabilidad financiera necesaria para cerrar proyectos que, a pesar de que eran importantes para el país, distanciaban a la organización de su agenda estratégica.

b) Estrategia de gasto responsable

La estabilidad financiera no sólo fue fruto de la recaudación, sino también del uso cuidadoso y responsable de los recursos de Fundar, de cumplir al pie de la letra con sus responsabilidades fiscales como donataria autorizada, así como mantener y crecer un ahorro institucional. Para lograr este propósito fue clave una plataforma electrónica desarrollada por el área de Innovación Tecnológica para la Incidencia y el área Administrativa en la cual es posible contar con un seguimiento periódico del ejercicio de los recursos de la administración, así como de las fuentes de ingreso. Contar con información de esta naturaleza actualizada posibilita la toma de decisiones estratégicas respecto de los recursos de la organización.

²⁹ Pennington, H. (2021). *BUILD: There's no going back to the old ways of philanthropy*. Disponible en: <https://www.fordfoundation.org/news-and-stories/stories/build-theres-no-going-back-to-the-old-ways-of-philanthropy/>

c) Fondo patrimonial

En 2018 se cumplió un sueño institucional largamente anhelado y fundamental para posicionar a la institución en una nueva etapa: la creación de un fondo patrimonial. Con los ahorros institucionales, lo recaudado en una campaña de *crowdfunding* implementada en el marco del 20 aniversario³⁰ y con el apoyo de algunos de los donantes históricos, Fundar logró abrir un portafolio de fondos de inversión. Este portafolio contiene fondos para contingencias, fondos de reserva y fondos operativos.

La apertura de este fondo patrimonial implicó una capacitación en estos temas del equipo operativo relacionado con la gestión del fondo (Dirección Ejecutiva, Administración y Relación con Donantes). También se desarrollaron unos *Lineamientos para el uso de los fondos de inversión*, y como parte de estos lineamientos se nombró un Comité Financiero para la toma de decisiones, integrado por las coordinaciones de las áreas mencionadas y, la Presidencia de la Asamblea, la Tesorera y la Dirección Ejecutiva.

El contar con un portafolio de fondos de inversión en pesos mexicanos ha protegido los recursos de Fundar de las variaciones cambiarias, y al tenerlos en herramientas de inversión, se han conseguido ganancias mayores a la inflación anual. Actualmente el fondo patrimonial de Fundar cuenta con los recursos equivalentes a un año de operación de la organización. Este sueño hecho realidad brinda la tranquilidad de saber que se cuentan con recursos significativos ante cualquier eventualidad y la posibilidad de incursionar en temas nuevos o responder a coyunturas que se consideren estratégicas para el país. Ha generado una profunda satisfacción y alegría, y reafirma el compromiso de la organización en su lucha por la justicia social y la democracia en el mediano y largo plazos.

³⁰ Ver: <https://20.fundar.org.mx/>



d) Principios que enmarcan las decisiones financieras

La sostenibilidad financiera de Fundar va alineada con su postura política. Al ser una organización que trabaja por la justicia social, la forma en la que recauda, de qué fuentes y cómo se utilizan los recursos es parte de sus decisiones políticas. Por política institucional, en Fundar no se reciben recursos del gobierno de México ni del de Estados Unidos, buscando garantizar autonomía en sus procesos de incidencia. Por otro lado, se busca que los financiamientos y las financiadoras vayan en línea con sus apuestas programáticas, por lo que evita recibir recursos directamente de empresas, y analiza la viabilidad política de donantes potenciales y consulta con la Asamblea antes de recibir recursos de nuevas fuentes.

Estos principios también se aplican para el ejercicio de los recursos financieros. En la organización se reconoce la situación privilegiada que ha alcanzado dentro del sector de la sociedad civil en México, y especialmente en el ecosistema de justicia social. Por esto, se busca que los recursos contribuyan no sólo a responder a las necesidades e imprevistos propios, sino a coyunturas políticas que impactan la agenda de justicia social y de otras organizaciones y personas aliadas que se encuentran en condiciones menos favorables. En esta línea también se han utilizado sus recursos para impulsar esfuerzos colectivos que buscan el fortalecimiento de redes y agendas que se identifican como cruciales y que en un principio no contaban con apoyos específicos. Algunos ejemplos de esto último son: el caso del grupo de organizaciones para la creación del *Protocolo modelo de prevención y actuación en casos de discriminación, acoso y hostigamiento sexual y laboral*; el colectivo por la defensa del Espacio Cívico; la creación, con otras organizaciones, de la Alianza Campo Justo que trabaja con personas jornaleras agrícolas; y el impulsar, con otras organizaciones, comunidades y pueblos, la Alianza por la Libre Determinación y la Autonomía (ALDEA).

e) Política salarial

Otro aspecto fundamental en términos de cuidado del equipo, fue la generación de una política salarial que mejoró significativamente las condiciones laborales de la organización. En primera instancia, se contrató una consultoría especializada para la realización de una investigación sobre las condiciones laborales del sector y, en función de los resultados, se generaron nuevos contratos acordes con la realidad de las organizaciones sociales en México, se elaboraron nuevos perfiles de puesto y un tabulador salarial con rangos para cada nivel de puesto. Una vez definido y aclarado el marco institucional para el tema salarial, se decidió realizar los ajustes de la siguiente manera: el primer año se realizó un “ajuste diferenciado por concepto de inflación” a todo el equipo, y el siguiente año, además del ajuste diferenciado por inflación, se realizaron ajustes en función del desempeño de cada persona. Esta fue la dinámica de ajustes y aumentos salariales en el tiempo que recuenta este documento: un año ajuste por inflación, el siguiente por desempeño y así sucesivamente.

Con respecto al “ajuste diferenciado por concepto de inflación”, vale la pena mencionar que Fundar cuenta con un principio de equidad salarial, el cual implica una proporción salarial seis a uno, es decir, la persona que más gana no puede ganar más de seis veces que la persona que menos gana. Este es un principio ético y político definido años atrás que reconoce el contexto de desigualdad social y económica de nuestro país, y busca una distribución salarial más justa que la del mercado laboral mexicano. En la práctica, este principio implica que los sueldos altos de la organización suelen ser más bajos que en organizaciones con condiciones similares y los sueldos más bajos suelen ser más altos. Es debido a esto que el ajuste anual por inflación se realiza de forma diferenciada: para asegurar que este principio se cumpla y esté vigente en los hechos.

Por otra parte, los aumentos salariales por concepto de desempeño se realizan tomando en consideración los resultados del proceso de evaluación del desempeño, la opinión de las coordinaciones de áreas y programas y de la Dirección Ejecutiva.

A partir de la implementación de esta política, los sueldos del equipo en estos ocho años mejoraron significativamente, sin embargo, también fue muy importante aclarar que el tema de ajustes y aumentos depende de la situación financiera de Fundar, por lo que bajo ninguna circunstancia se puede considerar una obligación de la organización.

4. SE CONSOLIDÓ COMO UNA ORGANIZACIÓN ARTICULADORA Y CERCANA A MOVIMIENTOS SOCIALES

En el contexto político actual, las posibilidades de impactar la agenda pública son muy reducidas. Vivimos un periodo en donde sí se tienen que consolidar articulaciones, redes, alianzas estratégicas de largo plazo de las OSCs y esto lo ha sabido hacer Fundar en sus distintas áreas de trabajo.

Rachel Sieder, asambleísta y profesora-investigadora del CIESAS

El compromiso con víctimas, comunidades y movimientos sociales ha estado presente en la historia de Fundar desde sus primeros años. El vínculo con estos actores se puede ver en casos como Pabellón 13 en 2012, con el Movimiento por Justicia con Paz y Dignidad en 2009, el Monitor Civil de la Policía (Mocipol) en la región de la Montaña de Guerrero en 2007, entre otros.

Tomando como antesala estos casos y la crisis de violencia, impunidad y violaciones a los derechos humanos latente a finales del 2015, en el proceso de reestructuración se decidió profundizar el vínculo con las personas, grupos y comunidades más afectadas por este contexto. Así fue como nació el programa Derechos Humanos y Lucha contra la Impunidad, con la intención de fortalecer el trabajo de acompañamiento psicosocial, organizativo y político a las madres y padres del caso Ayotzinapa y al Movimiento por Nuestros Desaparecidos en México, y el programa Territorio, Derechos y Desarrollo, para

estrechar vínculos y colaborar con diversos procesos comunitarios en diferentes regiones del país, con mención especial al trabajo de acompañamiento con organizaciones y comunidades de la Sierra Norte de Puebla.

Como otras decisiones en el proceso de planeación estratégica, ésta también implicó reflexiones y cuestionamientos de diversa índole. Una de las preocupaciones centrales era que Fundar perdiera el rumbo y dejara de hacer lo que le correspondía como organización dedicada a la incidencia en políticas públicas y comenzara a enfocarse en el acompañamiento de casos de violaciones a los derechos humanos. Sin embargo, aunque se percibía la necesidad de estar más cerca de quienes viven en carne propia los efectos de la desaparición, el despojo y la violencia, también era claro que la razón de ser de Fundar y su rol en el ecosistema era apuntar hacia los cambios estructurales.

El replanteamiento estratégico institucional respondía principalmente a dos motivos. El primero, que Fundar comenzó a recibir cada vez más solicitudes de diversos actores sociales por los impactos derivados del avance de megaproyectos extractivistas y la profundización del clima de inseguridad y violencia en diversas regiones. El segundo, por el entendimiento, cada vez más profundo de que trabajar de la mano con estos actores permite tener una mejor comprensión de las causas de las problemáticas sociales y, por lo tanto, impulsar cambios estructurales desde las vivencias de las personas y grupos atravesados por éstas.

En estos procesos de acompañamiento y trabajo conjunto se fueron construyendo relaciones de confianza con organizaciones, colectivas y comunidades que permitieron, no sin tensiones en el camino, resistir y enfrentar de manera más acuerpada y cohesionadas los embates de las empresas, gobiernos y actores del crimen organizado que se presentan en los territorios.

Porque son procesos (de acompañamiento a violaciones de los derechos humanos [ДДНН]) [...] diferentes del sello o de la marca de Fundar, no con la que fue creada, porque Fundar... estaba dedicado más al tema de transparencia... Fue un espacio de mucha iniciativa, sobre todo, porque se hizo con muchas discusiones internas y muchas dudas, pero sí tuvimos la oportunidad de responder a lo que

³¹ Fundar (2016). *¡Qué se construya! La historia de Pabellón 13*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/que-se-construya-la-historia-de-pabellon-13/#:~:text=La%20historia%20del%20Pabell%C3%B3n%2013,pacientes%20con%20el%20Virus%20de>

³² Fundar (2014). *Caso Irene Cruz Zúñiga*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/irene-sobrevive-13-anos-de-violencia-obstetrica-en-oaxaca/>

³³ Avalos, J. (2011). *¿Qué se oculta realmente detrás del «secreto fiscal»?*. Disponible en: <https://el-juegodelacorte.nexos.com.mx/%C2%BFque-se-oculta-realmente-detras-del-secreto-fiscal/>

³⁴ Fundar (2014). *Declaraciones patrimoniales y combate a la corrupción*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/declaraciones-patrimoniales-y-combate-la-corrupcion/>

³⁵ Fundar (2023). *Comunidad de Tecoltemi logra la cancelación definitiva de concesiones mineras en Ixtacamaxtitlán*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/comunidad-de-tecoltemi-logra-la-cancelacion-definitiva-de-concesiones-mineras-en-ixtamaxtitlan/>

estaba pasando, porque la guerra contra el narco sí significa un hito en la historia; y era muy difícil de entender y de aprender, y de saber cuál era el papel de las organizaciones en ese momento, y yo creo que Fundar tuvo esta, y en general, tiene esa capacidad de estar leyendo la realidad y de estar tratando de entender ciertas claves.

Ximena Antillón, ex integrante de Fundar e integrante de la Iniciativa Mesoamericana de Mujeres Defensoras de Derechos Humanos

Sería falso decir que en ese momento había claridad acerca de los retos y desafíos que esta decisión y posicionamiento político implicaría para Fundar. Por ejemplo, al inicio de estos ocho años, pueblos y comunidades nahuas y totonacas de la Sierra Norte de Puebla con quienes Fundar ya venía trabajando en su lucha por la defensa de sus derechos y su territorio, le solicitaron asumir la representación legal de sus casos para frenar la imposición de megaproyectos. Si bien Fundar había llevado algunos casos de litigio estratégico relacionados con el derecho a la salud ^{31, 32} o relacionados con el derecho a la información, ^{33, 34} y tenía antecedentes de colaborar con algunos casos de defensa del territorio en Oaxaca como Cerro de Oro y Capulálpam de Méndez desde el uso de diversas herramientas jurídicas, no había asumido como tal la representación legal de comunidades en un litigio sobre derechos colectivos ni el nivel de riesgos y retos que esto trajo consigo. Más allá de los resultados de estos procesos, que se pueden leer en el capítulo de logros programáticos, uno de los cuales representó un logro histórico en favor del derecho a la libre determinación de pueblos y comunidades, ³⁵ se definió institucionalmente no asumir nuevos casos de esta naturaleza. Fundar llegó a la conclusión de que si la organización quisiera incorporar este tipo de litigios como parte de su modelo de trabajo, habría que realizar algunos ajustes a la estructura organizacional, a su política laboral e incluso al perfil de sus integrantes para estar en mejores condiciones de sostener procesos de esta naturaleza a mediano y largo plazo, los cuales implican, entre otras cuestiones, enfrentar estrategias de hostigamiento y criminalización de la labor de defensa de derechos.



[Fundar] ha sido, yo creo que nuestro principal aliado [...] nos permite a nosotros fortalecer capacidades a nivel local en las comunidades para ir tomando decisiones de cómo afrontar los procesos de violencia que viven los pueblos... [...] sinceramente, e incluso en el caso del amparo que no se otorgó, el proceso organizativo y de aprendizaje, y de autoconciencia que tomaron las comunidades respecto a sus derechos, creo yo, fue importantísimo.

Silvia Villaseñor, Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario (IMDEC)

³⁶ Fundar (2016). *Protocolo de Seguridad*. s/f. Sin publicar.

³⁷ Fundar (2023). *Política de Vinculación*. 2023. Sin publicar.

³⁸ Fundar (2017). *Yo sólo quería que amaneciera. Impactos Psicosociales del Caso Ayotzinapa*. Disponible en: <http://ayotzinapa.fundar.org.mx/wp-content/documentos/DocAyotziFINAL.pdf>

En ánimo de dejar asentada esta y otras reflexiones, se construyó un documento que define qué se entiende por “acompañamiento” en Fundar y cuáles son las distintas herramientas o áreas de *expertise* con las que cuenta la organización para “acompañar”, así como los niveles de involucramiento y los elementos del Protocolo de Seguridad.³⁶ Este documento incluye un cuestionario breve que se debe responder de forma colectiva antes de asumir el acompañamiento de cualquier caso o el trabajo en cualquier territorio. La intención es ordenar el proceso de reflexión y toma de decisión a nivel institucional y de esta forma prevenir riesgos, garantizar acción sin daño y clarificar el tipo de trabajo que se puede esperar de la organización para no generar expectativas que luego no se puedan cumplir. Tras varios años, este documento terminó evolucionando en la Política de vinculación,³⁷ un instrumento que ayuda a guiar las relaciones de colaboración y trabajo colectivo de toda la organización con cada una de las actoras con las que se vincula y relaciona.

Con respecto al acompañamiento de colectivos de familiares de personas desaparecidas, desde el programa de Derechos Humanos, en el marco del acompañamiento a los familiares y víctimas del caso Ayotzinapa, se coordinó a un equipo multidisciplinario para la elaboración de *Yo sólo quería que amaneciera. Impactos Psicosociales del Caso Ayotzinapa*.³⁸ Este informe, publicado en 2018 y realizado conforme a las recomendaciones del Grupo Interdisciplinario de Expertos Independientes (GIEI) y la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), documentó los impactos psicosociales del caso en distintos grupos de víctimas, incluidos los procesos retraumatizantes derivados de las actuaciones de las autoridades durante la investigación. El compromiso acordado con el Estado fue que las propuestas del diagnóstico serían la guía de las políticas del Estado en relación a los familiares y víctimas del caso.

Más allá de la respuesta del Estado hacia el diagnóstico y el incumplimiento de este compromiso, el informe fue un ejercicio inédito en México, no sólo por la solidez técnica y metodológica, sino porque visibiliza y reconoce el dolor y la dignidad de las víctimas en un

contexto en el que se trata a las personas asesinadas y desaparecidas como estadísticas y porque propone, desde la mirada de víctimas y familiares, respuestas adecuadas desde las instituciones que pasan por la atención psicosocial, la salud, la verdad y la justicia. En palabras de Carlos Martín Beristain, integrante del GIEI: “Lo que en estas páginas se encuentra es un tesoro escondido en el que, a pesar del dolor de la ausencia y del desprecio sufridos, laten las ganas de saber y de vivir. El impacto de las violaciones a los derechos humanos, de las amenazas, las heridas, las pérdidas, la desaparición forzada, no puede esconderse debajo de la alfombra, ni se puede dejar de lado. Hay que mirarlo a los ojos. Este es un trabajo de memoria viva. Hay un antes y un después de los hechos traumáticos para las víctimas y familiares. También lo hay para México”.

[...] ligarse a [estos movimientos sociales] ha sido un acierto porque todo el análisis que se hace también refleja el sentir de la gente y recoger el sentir de la gente es tocar el problema no desde un análisis teórico político sino desde un análisis más humano.

Emilienne de León, asambleísta de Fundar y co-directora de Emana Social



³⁹ Antillón, X. (2022). *[Anti] Manual sobre enfoque psicosocial y trabajo con víctimas de la violencia y violaciones a los derechos humanos*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/publicaciones/anti-manual-sobre-enfoque-psicosocial-y-trabajo-con-victimas-de-la-violencia-y-violaciones-a-los-derechos-humanos/>

⁴⁰ Espacio Psicosocial por los Derechos Humanos et al. (2021), Protocolo interdisciplinario de notificación de la identificación de personas desaparecidas y restitución digna. Disponible en: https://bulabe.com/buscadoras/documents_pdfs/doc4.pdf

⁴¹ Ver: <https://www.facebook.com/espaciopsicosocialdh/>

Cinco años después de la publicación del diagnóstico sobre Ayotzinapa, se elaboró un documento que recoge la experiencia de 10 años de Fundar en esta materia: *[Anti] Manual sobre enfoque psicosocial y trabajo con víctimas de la violencia y violaciones a los derechos humanos*.³⁹ Este documento da cuenta justamente de lo que se mencionaba más arriba: como a partir del acompañamiento cercano a víctimas y colectivos es posible generar una reflexión acerca de las políticas públicas que el estado implementa para la búsqueda de personas desaparecidas y la atención de estos colectivos, y también acerca de la aproximación y las metodologías de las propias organizaciones y personas acompañantes. De hecho, el Protocolo interdisciplinario de notificación de la identificación de personas desaparecidas y restitución digna⁴⁰ creado por el Espacio Psicosocial⁴¹ del que participa Fundar es justamente una propuesta de política pública desde sociedad civil acerca de uno de los aspectos más sensibles e importantes en el proceso de búsqueda: el momento en que el Estado le hace saber a las familias de las personas desaparecidas el paradero de su familiar y las medidas que deben tomarse para la restitución.

5. SE COMUNICA MEJOR: DE FORMA ACCESIBLE, ATRACTIVA Y SENSIBLE

[...] (respecto a las estrategias de comunicación) creo que Fundar, ha hecho un esfuerzo importante de este tipo, videos, infografías, frasear las cosas de cierta manera con mayor eficiencia. Eso es una tarea muy notable, y bueno, pues sí desde luego que importa muchísimo porque si tú te avientas un mamotreto y unos conceptos demasiado académicos, tu esfuerzo no logra trascender en una sociedad que está consumiendo, como que está consumiendo y comunicándose de la manera que lo hacemos, mayoritariamente.

Carmen Aristegui, periodista

El cambio en la forma de comunicar el trabajo de Fundar partió del reconocimiento de que los cambios culturales (necesarios para la consolidación de una sociedad participativa y democrática) pasan por las disputas narrativas, y también del reconocimiento de que los

cambios normativos e institucionales pueden revertirse fácilmente, de ahí la importancia de cimentar las bases desde las narrativas.

Una de las cuestiones principales que se buscó transformar fue hacer más accesible el lenguaje que utiliza para transmitir el análisis de políticas públicas de manera sencilla y amplia, a diferencia del lenguaje técnico que concentra la reflexión en una esfera muy particular de la población. El proceso de cambio implicó identificar y analizar a las audiencias de cada programa de investigación-acción; construir mensajes simples basados en sus investigaciones sobre los problemas públicos y generar materiales digeribles, sensibles e interesantes para las nuevas audiencias; así como volver sostenible este esquema, dando seguimiento a las audiencias, diversificando e innovando las estrategias y uso de plataformas conforme cambian los comportamientos y patrones de consumo, incluso (o especialmente) ante el contexto social de desgaste en algunos temas, y de saturación de información como parte del contexto global.

Al interior, la transformación dio como resultado el reconocimiento de la comunicación como estrategia para hacer avanzar los objetivos de incidencia y trascender la idea de la comunicación como mera herramienta para difundir los resultados de una investigación. La experiencia ha demostrado que aquellas estrategias pensadas e implementadas en conjunto, es decir, entre el área de comunicación, la dirección ejecutiva y los programas de investigación-acción, tienen mayor impacto. El proceso de volver sostenible este modelo de trabajo incluyó reflexiones profundas sobre la forma de trabajar más allá del área de comunicación, y resultó en el desarrollo de un *Manual de comunicación*⁴² y una *Guía de identidad*⁴³ que concentran las líneas que dan forma a sus comunicaciones a partir de su identidad y lo que la diferencia como organización. Dando como resultado una comunicación cohesionada a través de todos los espacios, publicaciones y salidas de Fundar, y en el posicionamiento y reconocimiento de Fundar como actor en las luchas por la justicia social y la democracia.

⁴² Fundar (2021). *Manual de Comunicación*. 2021. Sin publicar.

⁴³ Fundar (2023). *Guía de identidad*. 2023. Sin publicar.

Hoy la comunicación de Fundar (verbal y visual) es reflejo de su trabajo y valores como organización. Comunica para consolidar una comunidad tanto interna, como externa, activa y participativa en la vida pública y en la defensa y ampliación del espacio cívico; trabaja para crear materiales claros y oportunos que generen masa crítica y músculo político a favor de los temas que trabajamos. Todo ello poniendo en el centro las voces de quienes viven los impactos de los problemas sociales.

Esta apuesta de comunicación ha contribuido al avance de la defensa jurídica de casos, la implementación de políticas públicas y abonar a contranarrativas en contextos adversos. Ha apostado por comunicar desde nuevos ángulos, mirar el ecosistema de información más allá de los medios tradicionales y plataformas digitales, y desarrollar ideas que permitan interactuar y conectar con la comunidad.

B) Los logros programáticos

-¿Qué aportó Fundar a la democracia y la justicia social en estos ocho años?

Compartimos también los logros más importantes a nivel programático identificados por cada uno de los programas de investigación – acción durante este recorrido de ocho años. Es importante reiterar que estos logros no hubieran sido posibles sin el trabajo de generaciones previas del equipo de Fundar y la colaboración de cada una de las personas y organizaciones aliadas de cada agenda. Son innumerables las personas y organizaciones con quienes ha caminado Fundar y otras tantas con quienes ha construido complicidad y confianza por la firme convicción a la acción colectiva.

De hecho, varios de los logros aquí mencionados tienen antecedentes y resultados previos que sentaron las bases y abrieron camino para el trabajo que se realizó en el periodo que relata este documento; algunos de éstos son mencionados en ánimo de contextualizar y mostrar el trabajo sostenido de la organización en ciertas agendas.

1. EN DEFENSA DEL TERRITORIO Y LA VIDA

Fundar trabaja por los derechos de todas las personas, especialmente aquellas que han sido históricamente marginadas por el sistema económico y los modelos de “desarrollo” hegemónicos. Es por eso que trabaja de la mano con pueblos y comunidades en la lucha por la defensa



⁴⁴ Ver: <https://laminaolavida.org/>

⁴⁵ Fundar (2023). Comunidad de Tecoltemi logra la cancelación definitiva de concesiones mineras en Ixtacamaxtitlán. Disponible en: <https://fundar.org.mx/comunidad-de-tecoltemi-logra-la-cancelacion-definitiva-de-concesiones-mineras-en-ixtamaxtitlan/>

⁴⁶ De la Fuente A. et al. (2017). *Las actividades extractivas en México: estado actual. Anuario 2016*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/mexico/pdf/Anuario2016corr.pdf>

⁴⁷ De la Fuente A. et al. (2018). *Anuario 2017. Las actividades extractivas en México: minería e hidrocarburos hacia el fin del sexenio*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/mexico/pdf/AnuarioExtractivas2017.pdf>

⁴⁸ Reynoso J. et al. (2019). *Las actividades extractivas en México. Desafíos para la 4T*. Disponible en: https://extractivismo.fundar.org.mx/wp-content/uploads/2019/08/Anuario_Extractivas_2018_WEB.pdf

⁴⁹ Fundar (2022). *A medio camino. Balance y pendientes de la política energética del sexenio 2018-2024*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2022/05/A-medio-camino-Balance-y-pendientes-de-la-politica-energetica-del-sexenio-2018-2024.pdf>

de su territorio y su cultura, y denuncia los impactos de los megaproyectos extractivos que afectan a estas comunidades. Busca transformar los marcos legales y las políticas del sector extractivo, energético y ambiental para que éstas incorporen las obligaciones y estándares internacionales sobre derechos humanos, género y transparencia, permitiendo que las comunidades y pueblos puedan ejercer sus derechos desde la libre determinación y la autonomía.

En este caminar junto con las comunidades, Fundar se ha transformado y fortalecido. Uno de los logros más importantes que podemos rescatar en estos ocho años, es el caso de Tecoltemi.⁴⁴ Tras 10 años de esfuerzos por fortalecer las estrategias jurídicas de la comunidad, a inicios de 2021 logramos —a comunidad, el Consejo Tiyat Tlali, Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario (IMDEC) y Fundar— obtener una resolución de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN)⁴⁵ que ordenó por primera vez en la historia de México la cancelación de concesiones mineras y estableció la obligatoriedad del Estado de consultar a pueblos indígenas previo al otorgamiento de concesiones por parte de la Secretaría de Economía. Esta situación constituye un precedente histórico, que ha trastocado la regulación y las prácticas con que opera la industria minera en México.

A la par del acompañamiento jurídico, Fundar ha contribuido también a posicionar en la agenda pública estadísticas relevantes y un panorama crítico sobre el comportamiento del sector minero y de hidrocarburos en el país a través de la investigación y publicación de los anuarios sobre industrias extractivas (2016,⁴⁶ 2017⁴⁷ y 2018⁴⁸) y de la obra titulada *A medio camino. Balance y pendientes de la política energética del sexenio 2018-2024*.⁴⁹ Ello le permitió, por una parte, abrir y fortalecer procesos de interlocución e incidencia en agendas como el fondo minero, la regulación sobre minería y de áreas naturales protegidas, la prohibición legal del fracking, así como sobre la transparencia de las industrias extractivas. Por otra parte, sirvió como fuente de información para organizaciones y comunidades involucradas en tareas de defensa del territorio amenazadas por megaproyectos. Asimismo, también se contribuyó mediante el monitoreo y la sistematización

de aprendizajes vinculados con el ejercicio de derecho a la consulta y al consentimiento previo, libre e informado y el uso de estrategias legales para la defensa del territorio.^{50, 51}

Como la lucha por la vida se da en colectivo, también impulsó la formación de alianzas entre comunidades, pueblos, organizaciones y personas defensoras. Un ejemplo es la Alianza por la Libre Determinación y la Autonomía (ALDEA),⁵² formada en 2020 como un espacio de diálogo en el que participan más de 210 comunidades, pueblos indígenas y afromexicanos y organizaciones provenientes de 18 estados del país. Formar una alianza de esta naturaleza, amplia y multiactor es un logro en sí mismo por el contexto actual de polarización y fragmentación de las luchas por los derechos indígenas en el país, además de la violencia y despojo que viven las comunidades. La Alianza busca construir estrategias colectivas que sumen a fortalecer el marco jurídico para los derechos de los pueblos y comunidades indígenas. Hasta el momento, la Alianza ha sido clave para la elaboración del informe temático de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) sobre el derecho a la libre determinación; instrumento donde estableció por vez primera estándares en esta materia a nivel regional y el cual fue presentado en México junto a la Relatora Especial sobre Pueblos Indígenas de la Comisión.

2. JUSTICIA PARA LAS FAMILIAS QUE ALIMENTAN A MÉXICO

El compromiso de Fundar por la justicia incluye también el trabajo con el campo mexicano, el cual ha sido sistemáticamente olvidado por los gobiernos, los cuales no han implementado políticas que verdaderamente apoyen a pequeños y medianos productores y garanticen los derechos de las familias jornaleras. En este trabajo, Fundar fue pionera con la iniciativa Subsidios al Campo,⁵³ la primera de su tipo en América Latina, que se encargó de investigar y abrir la información sobre los apoyos gubernamentales que se brindaban al sector agrario en México, colocando la información en datos abiertos y para la consulta de cualquier persona.⁵⁴ Diez años después Fundar, en 2019, junto con aliados al interior del gobierno,

⁵⁰ Del Pozo E. et al. (2019). *De la consulta a la libre determinación de los pueblos. Informe sobre la implementación del derecho a la consulta y al consentimiento previo, libre e informado en México*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2019/02/ConsultaLibreDeterminacion.pdf>

⁵¹ Del Pozo E. et al. (2019). *Caminos desde abajo: organización social y los usos del derecho en la defensa el territorio en México*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/publicaciones/caminos-desde-abajo-organizacion-social-y-los-usos-del-derecho-en-la-defensa-del-territorio-en-mexico/>

⁵² Fundar (2020). *Pueblos, comunidades y organizaciones constituyen la Alianza por la Libre Determinación y la Autonomía (ALDEA)*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2020/09/CP-HacemosALDEA.pdf>

⁵³ Ver: subsidiocalcampo.org.mx

⁵⁴ En 2009 el proyecto “Subsidios al Campo” logró que la Auditoría Superior de la Federación revisara la información y encontró que se entregaba dinero de apoyo al campo a personas vinculadas con el crimen organizado, gobernadores de sexenios anteriores, grandes empresas, servidores públicos y sus familiares, así como el mismo Secretario de Agricultura en funciones, Francisco Mayorga Castañeda, quien recibió 31 mil 779 pesos sólo en un periodo, pero que había sido beneficiario de esos programas desde que obtuvo la titularidad de ese órgano de gobierno.

⁵⁵ Ver: <https://laminaolavida.org/>

⁵⁶ Ver: <https://campojusto.mx/>

logró que la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural adoptara recomendaciones de la sociedad civil y publicara los padrones de beneficiarios y así se avanzara en la transparencia y rendición de cuentas de estos recursos. Este es un logro importante porque la transparencia y los datos abiertos sobre el destino y los montos de los apoyos gubernamentales permiten el escrutinio público y la exigencia de que estos recursos vayan a quiénes más los necesitan.

Otro logro importante en esta agenda fue la conformación de la articulación Valor al Campesino⁵⁵ en 2015, en esta participaron las organizaciones Ashoka, ANEC, Semillas de Vida, El Poder del Consumidor y Fundar. La articulación buscó visibilizar la importancia de las campesinas y campesinos en México en la economía y la vida diaria de las personas de las ciudades, fomentar su potencial productivo y promover su bienestar. En 2016 logró por primera vez un programa público y una partida presupuestaria de 6 mil millones de pesos dirigida a las y los productores de pequeña escala, la cual en 2017 ascendió a 14,200 millones. Y a través de una campaña de comunicación que ponía en el centro a la comunidad de campesinos y campesinas como sujetos indispensables para el sustento de las familias mexicanas. Esta campaña fue la primera vez que en Fundar se usaron anuncios espectaculares y publicidad en camiones urbanos para hacer visible la problemática entre públicos amplios y fuera del algoritmo de las redes sociales.

También en la agenda del campo y en el compromiso de trabajar por distintos grupos, en 2020, junto con el Centro de Derechos Humanos de la Montaña, Tlachinollan, la Red Nacional de Jornaleras y Jornaleros Agrícolas, y posteriormente Oxfam México, formamos la Alianza Campo Justo.⁵⁶ En el marco de la pandemia por Covid-19, Tlachinollan alzó la voz para solicitar apoyo para las personas jornaleras y sus familias que no contaban con medidas sanitarias o insumos

necesarios para hacerle frente a los contagios por Covid-19. A partir de ese momento inició la colaboración entre ambas organizaciones para este tema en particular, el cual se configuró en un trabajo de incidencia para mejorar la calidad de vida de esta población de la mano de hombres y mujeres jornaleras. En su primer año de trabajo logró que la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI) estableciera un salario mínimo profesional para las personas jornaleras, un paso en el camino correcto para saldar la deuda histórica del Estado mexicano con las familias que ponen el alimento en nuestras mesas. Articulaciones como la Alianza Campo Justo son parte del esfuerzo y compromiso por trabajar de manera conjunta con organizaciones y grupos que viven de primera mano las problemáticas que se buscan revertir, y por establecer relaciones horizontales y de intercambio de saberes en el que se reconoce plenamente el aporte que brinda cada una de las partes.

Vale la pena mencionar que en 2022 la Alianza Campo Justo participó en una convocatoria abierta emitida por Co-Impact, una nueva organización filantrópica global que apoya iniciativas que promueven cambios sistémicos, la igualdad de género y el liderazgo de las mujeres. De entre más de dos mil organizaciones participantes de todo el mundo, la Alianza Campo Justo fue seleccionada para implementar una estrategia multianual en favor de los derechos de las mujeres, niñas y adolescentes jornaleras en México.

3. TRANSPARENCIA EN NUESTRO DINERO Y NUESTROS GOBIERNOS

La transparencia y el acceso a la información constituyen los pilares del trabajo de Fundar, son causas y caminos. Desde que se conformó la organización la transparencia fue una bandera de lucha, una exigencia contundente para acceder a la información gubernamental y para la

⁵⁷ Ruelas, A. (2016). *La transparencia en México, un trabajo colectivo*. Disponible en: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/12451.pdf>

⁵⁸ De acuerdo con el Global Right to Information Rating, elaborado por el Centre for Law and Democracy, la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública de México es la segunda del mundo con mejor eficacia, pues tiene un puntaje de 136 de un total de 150. Disponible en: <https://www.rti-rating.org/country-data/>

⁵⁹ Ver: <https://publicidadoficial.com.mx/>

⁶⁰ El colectivo #MediosLibres exige al Legislativo atender la regulación de la Publicidad Oficial en tiempo y forma. Disponible en: <https://fundar.org.mx/el-colectivo-medioslibres-exige-al-legislativo-atender-la-regulacion-de-la-publicidad-oficial-en-tiempo-y-forma/>

exigencia de derechos. La transparencia es lo que nos permite conocer cómo es que está trabajando el gobierno y todas las instituciones dentro de éste. Es una llave para la exigencia de otros derechos, como el derecho a la salud, a la vivienda o a la educación.

Desde la creación de la Ley Federal de Transparencia en 2002, han existido demandas de organizaciones sociales para que se garantice el derecho a saber y la rendición de cuentas. Tales demandas han ido tomando cauce a partir de diversas estrategias y acciones colectivas de incidencia. En 2006 se creó el Colectivo por la Transparencia, promovido por 12 organizaciones civiles, incluyendo a Fundar, el cual impulsó una reforma constitucional en materia de transparencia y participó en la elaboración de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP) a través de un ejercicio de parlamento abierto inédito.⁵⁷ Este logro fue un parteaguas en la transparencia en México; estableció la obligación constitucional y legislativa de publicar todo el ejercicio de recursos públicos, sin importar si son manejados por privados. También amplió el grupo de actores obligados a transparentar su información (como fideicomisos y fondos públicos) y de documentar todo acto del ejercicio de funciones públicas. La LGTAIP de México publicada en 2015 ha sido considerada la segunda mejor ley de transparencia en el mundo.⁵⁸

En estos ocho años, también se dieron algunos avances en materia de publicidad oficial.⁵⁹ Desde hace por lo menos 15 años, Fundar y Artículo 19 formaron una alianza para impulsar que se regule el gasto público en este rubro para que éste sea eficiente y fomente el acceso a la información, la libertad de prensa y la libertad de expresión, tanto a nivel federal como estatal. A nivel federal, en 2017, tras un amparo de Artículo 19 se logró que la SCJN obligara al legislativo a regular la publicidad oficial. Y aunque las leyes que se aprobaron en 2019 y 2021 por el congreso siguen permitiendo la censura sutil y la falta de transparencia, en esta lucha por mejores marcos normativos para la publicidad oficial formaron el colectivo #MediosLibres,⁶⁰ con más de 85 organizaciones de sociedad civil, académicas y empresariales, así como expertos en la materia, medios de comunicación y periodistas.

Esta iniciativa fue relevante para visibilizar y difundir la importancia de regular la publicidad oficial que es un paso clave para defender la libertad de expresión en el país. En otras palabras, para que la sociedad pueda recibir información acerca de los acontecimientos públicos que les importan y afectan de parte de medios de comunicación y periodistas sin que ésta vaya influenciada o manipulada por intereses públicos y privados, es decir, el derecho a la verdad.

También en materia de transparencia, la defensa de la apertura de los procesos de designaciones públicas ha sido una lucha importante de Fundar. De la mano de Artículo 19, en 2012 se creó el proyecto de Designaciones Públicas⁶¹ como un observatorio ciudadano de los procesos de designación de servidores públicos. Las designaciones públicas son los procesos que realizan los poderes públicos (Congreso de la Unión, presidente de la República y Suprema Corte de Justicia de la Nación, etc.) para seleccionar a los titulares de los órganos más importantes del Estado. Por muchos años, las designaciones en México se realizaban en procesos cerrados, sin información pública y a partir de la repartición de cuotas entre los partidos políticos y de intereses particulares, lo que debilita a las instituciones y genera desconfianza ciudadana. A través del Observatorio Designaciones Públicas se ha logrado monitorear e incidir en distintos procesos de selección de titulares de instituciones importantes para la vida democrática del país, como fue el caso del ejercicio de participación abierta y plural en las designaciones de los comisionados del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) en 2014 y en la conformación del Comité de Participación del Sistema Nacional Anticorrupción en 2016.

Por último, otro aspecto complejo del trabajo de Fundar en los últimos años ha sido el esfuerzo por transparentar el uso de los fideicomisos públicos.⁶² Desde Fundar, se buscó evidenciar la opacidad y la falta de rendición de cuentas de estos instrumentos. Se mostró cómo su mal manejo afecta el cumplimiento de intereses públicos y se investigó

⁶¹ Ver: <https://designaciones.org/federales/#1/principal>

⁶² Ver: <https://fideicomisos.fundar.org.mx/>



⁶³ Salvatierra, S. (2018). *Fideicomisos en México. El arte de desaparecer dinero público*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/mexico/pdf/FideicomisosEnMexico.pdf>

⁶⁴ Decreto publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 6 de noviembre de 2020. Disponible en: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Agencia-de-Noticias/2020/Noviembre/06/7410-Publica-DOF-decreto-que-extingue-109-fideicomisos-entra-en-vigor-manana-sabado?ref=opinion51.com> A pesar de este decreto, a la fecha en que se escribe este documento la mayoría de los fideicomisos siguen vigentes.

si cumplían o no con la nueva normativa de fideicomisos prevista en la LGTAI. Para esto, Fundar realizó una investigación que resultó en un informe publicado en 2018 sobre la situación de los fideicomisos públicos en el país,⁶³ el cuál estuvo acompañado del análisis de casos particulares, como el fideicomiso del Río Sonora y el Fondo para la protección de personas defensoras de derechos humanos y periodistas. Con esta investigación se posicionó en la agenda pública la importancia de controlar y regular los fideicomisos públicos en 2018. Sin embargo, la nueva administración federal que asumió el poder en 2018 decidió extinguir de forma radical y masiva 109 fideicomisos públicos mediante un decreto emitido por el poder legislativo en 2020⁶⁴ utilizando la investigación de Fundar como uno de los insumos para argumentar y justificar su decisión. Desde Fundar se aclaró públicamente que, como señala la investigación, la solución al problema no era la desaparición de tajo de los fideicomisos, sino fortalecer los mecanismos de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas para que dejen de ser figuras proclives a la opacidad y la discrecionalidad, y que mejoren su utilidad. De hecho, esta propuesta se avanzó con el Mecanismo de protección de personas defensoras de derechos humanos y periodistas de la Secretaría de Gobernación, el cual hizo pública y accesible más información sobre este fideicomiso.

4. VIVOS SE LOS LLEVARON, VIVOS LOS QUEREMOS

El contexto de más de 100 mil personas desaparecidas, impunidad, violencia y falta de capacidades y voluntad del Estado para cambiar la situación, obligó a las familias de las víctimas a emerger como sujetos políticos relevantes y generadores de un conocimiento profundo

sobre las causas y medidas necesarias para revertir la violencia y la impunidad. Y esto, a su vez, obligó a organizaciones como Fundar a revisar sus metodologías de trabajo. Esto último con el fin de trascender la representación habitual de las víctimas como seres dolientes y beneficiarios pasivos de las políticas que impulsan en materia de acceso a la justicia.

No obstante, pese al potencial transformador del conocimiento de las víctimas, ellas aún enfrentan el reto de la falta de validación por parte de diversos actores, principalmente gubernamentales, que son quienes tienen la responsabilidad final de adoptar políticas públicas.

Frente a un contexto donde predominan los obstáculos para la participación efectiva de las víctimas, Fundar y otras organizaciones aliadas se fijaron como objetivo potenciar la voz de su movimiento, sin sustituirla. La visión parte de la idea central de que las víctimas no sólo son portadoras de un testimonio sobre su caso concreto, sino que son generadoras de conocimiento y agentes de cambio, y ese conocimiento debe ser incorporado en el proceso de transformación estructural de nuestros sistemas para obtener verdad y justicia en casos de graves violaciones a los derechos humanos. A partir de esta idea central, Fundar generó dos ejes de trabajo: el acompañamiento técnico, político y organizativo de procesos de exigencia de víctimas de desaparición; y la sistematización de su experiencia en ese trabajo de acompañamiento, pero también la del conocimiento y experiencia de las víctimas sin intermediación. Se trata de dos ejes de trabajo que se retroalimentan y dialogan entre sí permanentemente; son caminos que “nunca son los mismos siempre, son como hojas en perpetuo movimiento”.⁶⁵

En estos ocho años, el trabajo paralelo sobre estos dos ejes llevó a la consolidación y sostenimiento de dos articulaciones de víctimas y movimientos que desde 2015 han estado

⁶⁵ Fundar (2021). *No hay lugar en este país*. Disponible en: https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2023/03/No_hay_lugar_web.pdf

⁶⁶ Ver: <https://movndmx.org/>

⁶⁷ Ver: <https://centroprodh.org.mx/casos-3/ayotzinapa/>

⁶⁸ Secretaría de Gobernación (2019). <https://www.gob.mx/segob/articulos/comision-para-verdad-y-acceso-a-la-justicia-en-el-caso-ayotzinapa?idiom=es>

⁶⁹ Ver: <http://www.fiscaliaquesirva.mx/>

⁷⁰ Antillón, X. (2022) [Anti] *Manual sobre enfoque psicosocial y trabajo con víctimas de la violencia y violaciones a los derechos humanos*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2022/07/Anti-Manual-sobre-enfoque-psicosocial-y-trabajo-con-victimas-de-la-violencia-y-violaciones-a-los-derechos-humanos.pdf>

detrás del empuje de algunas de las iniciativas más relevantes para tratar de revertir la impunidad. Se trata del Movimiento por Nuestros Desaparecidos en México (MNDM)⁶⁶ y el colectivo de padres y madres de los 43 estudiantes desaparecidos de Ayotzinapa.⁶⁷ Las estrategias y acciones de ambas han contribuido a la visibilización y entendimiento, dentro y fuera de México, de la crisis de desapariciones de nuestro país. Sus historias y su propio análisis han permitido identificar las causas de la crisis y, en especial, los diferentes grados de responsabilidad del Estado en las desapariciones, y esa visibilización y entendimiento, a su vez, permitió sensibilizar y movilizar a sectores de la sociedad previamente ajenos al tema, los cuales también empezaron a exigir justicia y un alto a la impunidad.

Dicha exigencia, dinamizada permanentemente por colectivos y organizaciones, generó las condiciones adecuadas para impulsar y adoptar algunas de las medidas legislativas, administrativas y judiciales que han sentado las bases para cambios de largo aliento en el acceso a la justicia. Entre esos cambios están: la adopción de la Ley General en Materia de Desaparición Forzada (2017), la creación de la Comisión para la Verdad y el Acceso a la Justicia en el caso Ayotzinapa⁶⁸ por decreto presidencial en cumplimiento de una sentencia judicial (2018), la transformación de la Procuraduría en Fiscalía General de la República (2019), con énfasis en cambiar su modelo de gestión e investigación para incorporar una perspectiva de derechos humanos y hacerla una #FiscalíaQueSirva.⁶⁹ Estos logros son valiosos en sí mismos desde una dimensión simbólica; sin embargo, para transformar la vivencia de la justicia en nuestro país, se requiere de un trabajo sostenido por parte de todos los actores que los han impulsado, en particular, las víctimas y sus articulaciones. Fundar ha priorizado que su experiencia de acompañamiento en todos estos procesos de incidencia no se pierda. Esto condujo a la construcción de documentos que la sistematizan y la problematizan en aras de prevenir la repetición de prácticas extractivistas del conocimiento. Asimismo, ha querido recoger y visibilizar la palabra de las víctimas sin intermediación e interpretaciones, a través de formas creativas. Este empeño hizo posible el [Anti]manual sobre enfoque psicosocial y trabajo con víctimas;⁷⁰ el libro de relatos de familiares de

personas desaparecidas *No hay lugar en este país*,⁷¹ y el Protocolo modelo de la notificación de identificación de personas desaparecidas y de restitución.⁷²

La importancia de este trabajo radica en el hecho de que le ha permitido forjar vínculos que sostienen la esperanza de que construir un futuro distinto es posible, un futuro donde las personas ya no sean desaparecidas y donde aquellas que lamentablemente ya han sufrido este horror logren resignificar su dolor para luchar y heredar ese futuro mejor a las siguientes generaciones. Las leyes, los protocolos, las investigaciones, los datos no son la meta; son las piedras para ir haciendo el camino hacia el futuro que imaginamos.

5. JUSTICIA FISCAL CON ENFOQUE DE DERECHOS

Fundar impulsa que el Estado priorice el cumplimiento de los derechos humanos asignando y ejecutando suficientes recursos públicos para ellos, también impulsa políticas tributarias justas —en función de los principios de capacidad contributiva, no discriminación, legalidad y transparencia— que contribuyan a disminuir la concentración de los ingresos y riqueza.

En estos ocho años, acompañadas y acompañando a otras organizaciones y colectivos, con diversos esfuerzos de interlocución e incidencia se ha ido avanzado hacia la construcción de un sistema tributario más progresivo y transparente y en una política de gasto público con enfoque de derechos humanos.

En 2019, tras cuatro años de litigio estratégico, y más de 10 años de trabajo en esta agenda, Fundar consiguió que el Sistema de Administración Tributaria (SAT) le entregara información sobre cancelaciones y condonaciones de adeudos fiscales entre 2007 y 2015, la cual había sido sistemáticamente negada, evidenciando privilegios fiscales para grandes empresas y personalidades del ámbito artístico y político. Fundar hizo pública esta información en una plataforma titulada *Privilegios Fiscales. Beneficios Inexplicables para unos*

⁷¹ Fundar (2021). *No hay lugar en este país*. Disponible en: https://nohaylugarenestepais.mx/wp-content/uploads/2021/10/No_hay_lugar_web.pdf

⁷² Espacio Psicosocial por los Derechos Humanos et al. (2021). *Protocolo interdisciplinario de notificación de la identificación de personas desaparecidas y restitución digna*. Disponible en: https://notificaciondigna.mx/wp-content/uploads/2021/06/Protocolo-Interdisciplinario-de-notificacion-de-la-identificacion-de-personas-desaparecidas-y-restitucion-digna_2021_EspacioPsicosocial.pdf

⁷³ Ver: <https://privilegiosfiscales.fundar.org.mx/>

⁷⁴ Juárez B. (2023). *Rojo menstruación: historia de una victoria. Guía de incidencia*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2023/05/Rojo-Menstruacion-Historia-de-una-victoria.pdf>

⁷⁵ Ver: <https://derechosypoliticafiscal.org/es/>

cuantos,⁷³ la cual fue ampliamente consultada por periodistas, académicos, otras organizaciones sociales y personas interesadas en general. Esta noticia ocupó las primeras planas de los principales diarios de circulación nacional y fue recuperada y analizada por medios de comunicación por varias semanas consecutivas. Hacer pública esta información puso en evidencia un trato preferencial para los que más tienen y permitió que como sociedad exijamos que se eliminen estos privilegios y que las políticas tributarias sean más progresivas —que se cobren más impuestos a las personas que más tienen—. De hecho, derivado de este suceso, el presidente de México firmó un decreto mediante el cual se comprometió a no condonar impuestos a los grandes contribuyentes; si bien la propuesta desde Fundar era que se debía de reformar el Código Fiscal de la Federación para limitar las facultades del Ejecutivo en esta materia, el decreto fue un paso importante para avanzar a un sistema tributario sin privilegios fiscales y que contribuya a combatir la extrema concentración de la riqueza.

También, gracias al trabajo de años en temas de género y presupuestos de Fundar, y la lucha de dos años como parte de la colectiva Menstruación Digna México, fue posible la eliminación del 16 por ciento de IVA a productos de gestión menstrual. Este es un primer paso clave para que se reconozca que existen impuestos sexistas y reducir la brecha de desigualdad —es sexista que las mujeres y personas menstruantes tengan que pagar IVA, como si fueran cigarros o botellas de lujo, por un producto de primera necesidad como son toallas o tampones—. La experiencia de incidencia de esta colectiva se recoge en *Rojo Menstruación: historia de una victoria*.⁷⁴

También, junto con algunos de sus aliados históricos en la región, consolidó la Iniciativa Regional por los Derechos Humanos en la Política Fiscal⁷⁵ y el proyecto de investigación incidencia y aprendizaje sobre Gastos Tributarios en América Latina (LATERAL, por sus siglas en inglés). Esta

investigación es la primera en la materia que permite tener evidencia regional y un comparativo de las políticas fiscales para impulsar mejores prácticas. Además, como ya es costumbre, cada año analiza el paquete económico bajo una perspectiva de derechos humanos y género con el fin de seguir impulsando mayor presupuesto para la garantía de derechos humanos.

6. SALUD PARA TODAS

Fundar lleva más de 20 años impulsando la garantía del derecho a la salud para los grupos históricamente excluidos y discriminados. En 2001 fue precursora en el análisis presupuestario en temas de salud, y utilizó el acceso a la información como herramienta para investigar sobre la mortalidad materna, salud sexual y reproductiva y los retos del acceso a los servicios de salud de la población sin seguridad social. Una parte central del trabajo en todos estos años ha sido la lucha permanente por el incremento en la presupuestación de recursos para los servicios de salud en general y la garantía de los derechos sexuales y reproductivos en particular, ya que sin suficientes recursos asignados es imposible el cumplimiento a cabalidad de los derechos.

Los esfuerzos siempre han sido en colectivo, se ha vinculado y articulado con colectivas, aliadas, víctimas y sus familiares para exigir de forma conjunta la garantía del derecho a la salud. En estos ocho años, y tras 20 de otros logros y aprendizajes, se ha ido avanzando en cuestiones puntuales que trazan el camino hacia un sistema de salud más digno para todas. En 2012, tres pacientes del Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias (INER), Adrián, Leonardo y Rogelio, acompañados por Fundar, dieron inicio a una batalla judicial por su derecho a la salud al exigir la construcción de una clínica especializada en el INER que pudiera brindar a los pacientes con VIH un tratamiento digno y apropiado. Dos años después, la Suprema Corte de Justicia de la

⁷⁶ Fundar (2018). 50 recomendaciones para mejorar la salud materna. Disponible en: <https://fundar.org.mx/publicaciones/50-recomendaciones-para-mejorar-la-salud-materna/>

⁷⁷ Toledo, C. (2017). *La des-protección de los derechos de las mujeres*. Disponible en: <https://lasillarota.com/opinion/columnas/2017/10/13/la-des-proteccion-de-los-derechos-de-las-mujeres-340568.html>

Nación (SCJN) resolvió a su favor poniendo fin al litigio conocido como Pabellón 13, mediante una sentencia histórica que abonó al avance de la justiciabilidad de los derechos económicos, sociales y culturales en México. La sentencia reconoce la protección especial de las personas con VIH y ordenó la construcción de una clínica especializada para dar tratamiento a estos pacientes, o bien la inversión pública necesaria para dar la misma atención que significaría construir un hospital. En 2015, Fundar y el Comité de usuarios con VIH de los servicios de salud del INER (USINER) lanzaron una campaña llamada *¡Qué se construya!* para exigir a las autoridades del sector salud en distintos niveles la edificación del Pabellón 13. También durante este periodo, Fundar siguió exigiendo, desde un enfoque de género, mayor presupuesto público con mecanismos de rendición de cuentas para garantizar la salud sexual y reproductiva de mujeres sin seguridad social, logrando evitar, en 2015 y en 2018, recortes a los recursos presupuestarios. Además, Fundar generó en 2018 importantes recomendaciones al nuevo gobierno federal sobre cómo fortalecer la política de salud materna desde un enfoque de derechos, incorporando aspectos como la aceptabilidad o la interculturalidad.⁷⁶ En este mismo sentido, es decir, en el compromiso de luchar por que en México se cuente con servicios de salud dignos y que funcionen para todas las personas, en especial para las mujeres y los grupos vulnerados, se acompañó la lucha por la justicia de la familia de Marisol,⁷⁷ víctima de muerte materna en un hospital de Bochil, Chiapas, en 2015. El acompañamiento legal de Fundar buscó la reparación del daño para su esposo y sus hijos, y también visibilizar las violaciones que se cometen en contra de las mujeres en la atención a la salud materna como consecuencia de fallas estructurales en la disponibilidad y accesibilidad de los servicios, en especial para las mujeres que viven en zonas rurales e indígenas. Como resultado del litigio estratégico emprendido, a finales de 2017 la familia de Marisol y Fundar lograron que el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) indemnizara a la familia como medida de reparación del daño. Como parte de la misma estrategia, ha impulsado que las instituciones encargadas de la provisión de los servicios de salud materna implementen el *Convenio para la atención de la emergencia obstétrica* para propiciar un cambio en la atención a todas las mujeres embarazadas y que los casos de mujeres como Marisol, no sean noticia de todos los días. En respuesta a la

pandemia global por Covid-19, que puso en evidencia las deficiencias estructurales del sistema de salud público en México, Fundar lanzó en 2021 la serie *Salud para Todes. Estudios sobre Salud Pública*,⁷⁸ que generó evidencia interdisciplinaria respecto a los desafíos que persisten en dicho sistema, a la luz de los ajustes y modificaciones que ha tenido el sector. En el marco de este trabajo de investigación y difusión, se abordaron la insuficiencia presupuestaria destinada en México a los distintos subsistemas de salud pública y la desigualdad en términos de recursos per cápita; el bajo financiamiento y cobertura para enfermedades de alto costo en México, y los problemas en los esquemas de compras de medicamentos para la salud sexual y reproductiva de las mujeres tanto a nivel federal como estatal, así como su efecto en el aseguramiento de sus derechos. Estas investigaciones son contribuciones de Fundar al debate sobre salud en México, ya que funcionan como herramientas para que las personas, organizaciones y los colectivos exijan sus derechos y, a su vez, las autoridades corrijan las políticas públicas que les afectan.

⁷⁸ Ver: <https://fundar.org.mx/salud-para-todes-publicaciones/>

7. JUSTICIA DE GÉNERO

Desde sus inicios, Fundar ha luchado por la justicia de género a partir de distintos frentes: la generación de evidencia sobre las fallas en el acceso al derecho a la salud de las mujeres; el análisis del presupuesto público dirigido a las políticas rectoras de las agendas de igualdad, discriminación y no violencia por razones de género; el impulso de cambios culturales en el sector de organizaciones de derechos humanos para garantizar espacios seguros, como ya se ha mencionado más arriba, y la lucha contra la violencia obstétrica, entre otros. Durante los últimos ocho años, esta lucha no sólo siguió presente en la organización, sino que cobró una dimensión transversal e insustituible a sus agendas políticas y a la vida institucional.

Transversalizar esta perspectiva permitió afinar la mirada para seguir impulsando de manera innovadora y creativa cambios estructurales en beneficio de las mujeres en todas sus diversidades, como la justicia fiscal en temas de gestión de productos menstruales —logran-

⁷⁹ Fundar (2021). *Menstruación sin IVA, una política con perspectiva de género*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/amicus-menstruacion-sin-iva/>

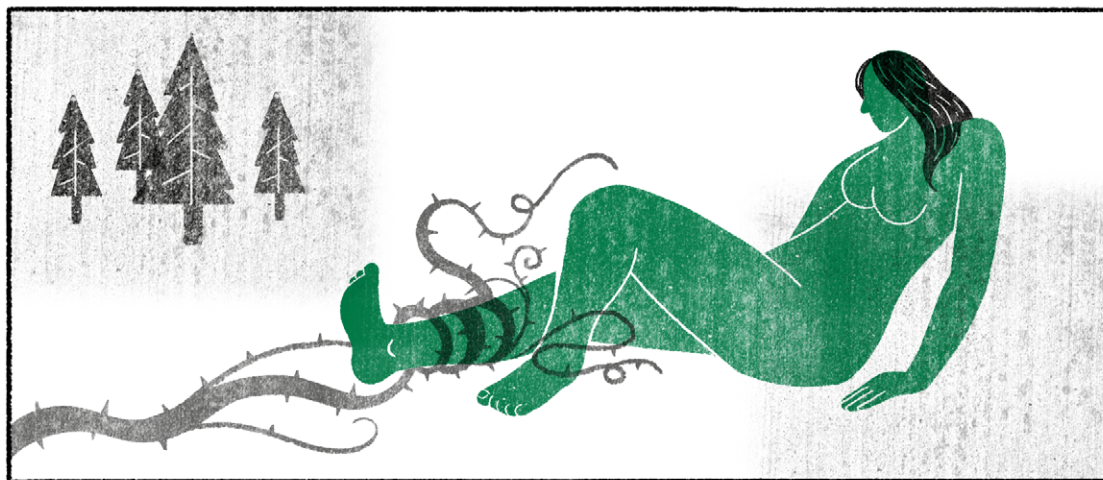
⁸⁰ Olivera, B. (2019). *Impactos del fracking en las mujeres*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2019/01/mujeresyfracking.pdf>

⁸¹ Fundar (2015). *Diagnóstico sobre refugios en la política pública de atención a la violencia contra las mujeres en México*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/diagnostico-sobre-refugios-en-la-politica-publica-de-atencion-a-la-violencia-contra-las-mujeres-en-mexico/>

⁸² Larios et al. (2022). *Presupuestos etiquetados. Análisis del Anexo Transversal 13. Erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres*. Disponible en: https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2022/11/Genero_PEF2023.pdf

do en alianza con la colectiva Menstruación Digna México la eliminación del IVA a estos productos de primera necesidad—,⁷⁹ o bien analizar con una mirada crítica las afectaciones diferenciadas del *fracking* para las mujeres, poniendo en el centro de las demandas, las luchas y resistencias que las mujeres rurales e indígenas han sostenido por varios años; investigaciones como los *Impactos del fracking en las mujeres*⁸⁰ forman parte del compromiso latente que se ha ido fortaleciendo para demandar un ejercicio libre y pleno de los derechos de las mujeres y de su autonomía.

Pero esto no hubiera sido sencillo de no existir un camino andado. El estudio *Diagnóstico sobre los refugios en la política pública de atención a la violencia contra las mujeres en México*⁸¹ de 2015 se pudo dar gracias a las herramientas instaladas del análisis presupuestario con enfoque de género del cual Fundar fue pionero. Con este Diagnóstico apostamos por una acción para salvar la vida de las mujeres sobrevivientes de violencia extrema al analizar los retos presupuestarios para la sustentabilidad de los refugios, tema que aún hoy sigue pendiente por parte de las instituciones del Estado. Y continuando con esta apuesta, la investigación de 2022 sobre las erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres⁸² señalamos, entre otras cosas, la persistencia en el debilitamiento del presupuesto a las instituciones que tienen bajo su rectoría la erradicación de la violencia por razones de género.



¿Qué nos puso en jaque?

Aunque estos ocho años transcurrieron cosechando avances y logros para los propósitos políticos y sociales de la organización, el camino no siempre fue terso. Durante este tiempo fue necesario enfrentar algunos conflictos y crisis en diversos equipos de trabajo que pusieron en jaque la cultura institucional, y algunas decisiones que en un primer momento se consideraron estratégicas, complicaron la vida en colectivo. Y aquí también hubo aprendizajes y muchos pasos dados.

En 2015, fue necesario dar seguimiento a una denuncia laboral interpuesta en contra de Fundar un par de años antes. Este hecho fue un primer parteaguas al interior de la organización en este periodo de ocho años; si bien la resolución del conflicto implicó una inversión considerable de recursos institucionales, también fue una oportunidad para incentivar los cambios internos

que eran necesarios para evitar en el futuro una problemática similar. Así, Fundar se dio a la tarea de hacer, en colectivo, el *Manual de Política Laboral* —lo cual incluyó nuevos contratos y perfiles de puesto para todo el equipo—, con el propósito de esclarecer cuáles son los derechos y obligaciones de las integrantes de Fundar como parte de la organización, así como los valores que rigen las relaciones, el cual se ha ido transformando conforme a la práctica interna y los cambios normativos.

Bajo el principio de hacerle frente a todos los conflictos y realizar a partir de ellos los cambios internos que fueran necesarios, con la primera denuncia de hostigamiento sexual al interior de la organización en 2018, institucionalmente se asumió un segundo principio: entender desde la raíz el contexto de la organización y de las relaciones internas que sostenían algunas prácticas inequitativas, discriminatorios y de violencia; profundizar la herida, por muy dolorosa que fuera, para hacer cambios significativos en Fundar. Como ya hemos mencionado antes, derivado de esta denuncia Fundar comenzó un proceso profundo de reflexión autocrítica a partir de un taller de Masculinidades tóxicas y posteriormente la elaboración participativa del *Protocolo de prevención y actuación en casos de discriminación y violencia de género, hostigamiento y acoso sexual*.

Por otro lado, durante ese año se llevaron a cabo diversas conversaciones internas sobre la pertinencia de la estructura organizacional que operaba desde la planeación estratégica (2017-2021), que resultaron en el cierre del Programa de Participación Ciudadana. Los principales proyectos al interior de este programa eran el Observatorio de Designaciones Públicas y Transparencia y Rendición de Cuentas en el Noroeste. Si bien ambos proyectos se consideraban importantes, se reconoció que no formaban parte de la nueva agenda estratégica de Fundar. Por tanto, y como ya se ha mencionado, el Observatorio de Designaciones Públicas, una iniciativa conjunta de Fundar y Artículo 19 concebida hace más de 10 años, se transformó en un proyecto fuera de la estructura organizacional de ambas organizaciones que opera con cierto grado de independencia y autonomía, lo cual resulta pertinente por el tipo de trabajo que

realiza. En el caso de Transparencia y rendición de cuentas en el Noroeste, se decidió cerrar definitivamente y no renovar el proyecto con la financiadora. Vale la pena mencionar que las personas integrantes del programa tuvieron la posibilidad de integrarse a otros programas de investigación-acción o cerrar su ciclo en la organización.

Un año después, al cumplirse el tercer año de esta planeación, se decidió el cierre del Programa de Género, el cual se había diseñado y comenzó a operar desde el reconocimiento institucional del trabajo realizado durante 14 años en la agenda de salud materna y como una apuesta institucional. Si bien el programa había logrado generar un espacio de organizaciones para impulsar los derechos de las mujeres y personas gestantes desde la aceptabilidad de los servicios de salud, el desarrollo de algunos productos de investigación en materia de derechos reproductivos desde un enfoque de evaluación y análisis de las instituciones prestadoras de servicios de salud, y el freno a los recortes presupuestales para la salud materna en el estado de Guerrero, a finales de 2019 se decidió su cierre. La valoración institucional y del mismo programa nos mostró que no había logrado responder a los problemas públicos desde los que se conceptualizó su creación y, sobre todo, de cara a los retos que imponían los contextos sociales, políticos y económicos. Esta situación se complejizó con la realidad financiera y administrativa de la organización, pues los recursos para dicha agenda (salud materna) se terminaron y no se logró construir una propuesta sólida y con la relevancia suficiente que brindará la posibilidad de conseguir ningún otro financiamiento con los donantes actuales, pero, sobre todo, con ninguna nueva financiadora.

Este cierre, además de haber sido complejo para las compañeras que integraban el programa, las organizaciones con las que se tenía una alianza histórica y para el resto del equipo, llevó a Fundar a cuestionarse cómo mantener viva una apuesta política institucional: la exigencia política de justicia para las mujeres. Fue así que nació el grupo inter-áreas de género, reconociendo que en cada programa y área había experiencia previa e interés; ésta fue la antesala de la transversalización del enfoque de género, así como del anhelo colectivo de Fundar de convertirse en una organización explícitamente feminista, defensora de los derechos de las mujeres.

Transcurría 2020 cuando se tuvo que enfrentar en colectivo la crisis del covid-19 y generar estrategias de cuidado para el equipo, la institución y sus contrapartes más afectadas. Para el equipo se abrió la posibilidad de tomar sesiones en línea de acompañamiento psicológico y/o movimiento corporal, se realizó el pago de un porcentaje del servicio de electricidad por la necesidad del home office, se destinaron recursos para mejorar las condiciones de trabajo en casa, se dieron algunos apoyos económicos para la realización de pruebas y compra de medicamentos, entre otros. A partir de la pandemia, el tema del cuidado cobró relevancia y se hizo latente como parte de los temas que era necesario incluir para la agenda de género e institucional. De hecho, en cumplimiento de las nuevas regulaciones laborales del país y a raíz de la experiencia del distanciamiento social provocado por la pandemia, se elaboraron los Lineamientos para nuestra oficina virtual que a la fecha siguen vigentes. Además, fue durante la pandemia cuando se comenzaron a atender los conflictos de índole laboral desde una mirada no punitiva, restaurativa y transformativa. Otro gran cambio en los paradigmas de la cultura institucional y laboral.

En este contexto, en 2021, pasamos por uno de los momentos más dolorosos a nivel humano e institucional, la muerte de nuestro querido compañero Óscar Soriano, integrante del área de Innovación Tecnológica para la incidencia, quien a pesar de no tener tanto tiempo en la organización, se había ganado el cariño y el reconocimiento del equipo por su actitud alegre, respetuosa y comprometida. De hecho, unos años antes, en 2017, también enfrentamos una pérdida muy sentida, nuestra querida Verónica Soto, Verito, como le decíamos de cariño, también se nos adelantó en el camino. Vero, se integró a Fundar en 2005 y durante 12 años desempeñó distintas responsabilidades: fue asistente administrativa, recepcionista y apoyo de la dirección ejecutiva en distintas gestiones. A Vero también la recordamos por su alegría, su risa escandalosa y por su gusto por el doble sentido. No eran pocas veces cuando al pasar por su lugar se podía escuchar a un compañero o compañera diciendo: ¡Eres tremenda, Verito! Aprovechamos este escrito para reconocerles su trabajo y aporte a la organización, y para mandarles un fuerte y sentido abrazo a sus familias.



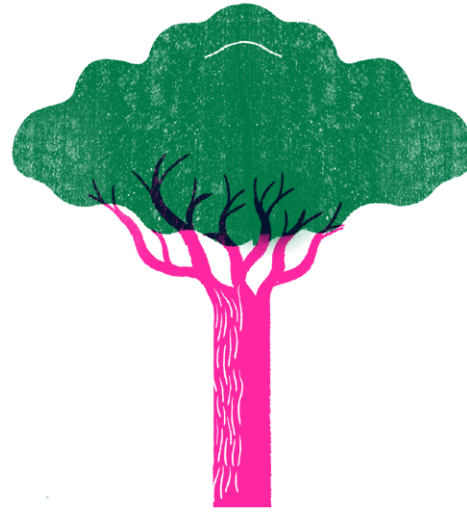
Lo que hemos aprendido

El camino recorrido en estos ocho años, los retos y los logros que acompañan haber atravesado innumerables obstáculos, ha traído aprendizajes importantes para Fundar. Aprendizajes que representan pasos firmes para mejorar su efectividad, enfoque y adaptabilidad. Aquí se comparten algunos de los más significativos:



1. Autocrítica y revisión constante.

Hoy día Fundar se reconoce como un bien público; 25 años de historia no son poca cosa. La organización se ha ido forjando gracias al talento, compromiso y esfuerzo de más de 150 personas que han integrado el equipo y la Asamblea, y un sinnúmero de aliadas con quienes ha soñado y trabajado para construir mejores condiciones de vida para todas las personas. Es una organización que genera evidencia relevante para el contexto sociopolítico de promoción de derechos humanos y promueve espacios de participación ciudadana para grupos históricamente excluidos. Dicha labor conlleva una responsabilidad importante por lo que resulta imprescindible cuidar, valorar y ponderar sistemáticamente las decisiones que se toman y todo lo que se hace y dice a nombre de la organización. La autocrítica y la revisión constante de su trabajo (enfoques, metodologías, alianzas, prácticas, impactos, recursos) es fundamental para garantizar que sus posturas políticas y principios éticos sean consistentes con sus hechos. Si bien existen responsabilidades diferenciadas, esta es una labor que le corresponde a cada una de las personas que forman parte de la organización porque de una u otra forma todas representan e impactan a Fundar con su trabajo del día a día, tanto integrantes del equipo como de la Asamblea.



2. Poner el privilegio al servicio de las causas

En este espíritu de autocrítica y reflexión constante, es fundamental dialogar y problematizar al interior del equipo la posición de privilegio que ocupa Fundar —al ser una organización con sede en la Ciudad de México que cuenta con un equipo de tiempo completo con derechos laborales garantizados y prestaciones extras, un presupuesto anual considerable y una red importante de personas e instituciones en distintos sectores—. Es imprescindible que al interior se reconozca y asuma este privilegio. Una pregunta clave para guiar la toma de decisiones es: ¿cómo poner el privilegio al servicio de las causas y de los grupos por los que trabaja? Asimismo, tener siempre presente que el piso no está parejo, que hay una diferencia de poder cuando interactúa con organizaciones más pequeñas, colectivas, víctimas y comunidades. No olvidar que su aproximación es la colaboración y el intercambio horizontal de saberes y no perder de vista que nadie sabe más de su vida y sus necesidades que las propias personas y grupos, por tanto, lo que le corresponde es escuchar activamente y contribuir a sus luchas desde sus posibilidades y capacidades sin imponer agenda, sin hacer extractivismo, sin sustituirles y honrando el principio de transparencia para construir relaciones basadas en el respeto, la claridad y la confianza.



3. Concentrar los esfuerzos y energías en las prioridades

El haber alcanzado cierta visibilidad y reconocimiento como un actor comprometido con la justicia social que impulsa distintas agendas temáticas a partir de la investigación, la incidencia y la generación de alianzas, implica recibir constantemente invitaciones, propuestas y solicitudes de apoyo de una diversidad importante de actores: organizaciones, fundaciones, academia, medios de comunicación, gobierno e incluso empresas. La mayor parte de estas invitaciones son atractivas e importantes en términos de los objetivos que buscan alcanzar porque suelen estar alineados con los de Fundar, pero con el paso de los años ha quedado claro que se deben ponderar muy bien los compromisos y responsabilidades que puede asumir y los que no. Normalmente Fundar cuenta con un plan estratégico a cinco años, que si bien no se trata de cumplir al pie de la letra —porque la innovación y la capacidad de respuesta a la coyuntura también son fundamentales—, sí es un acuerdo organizacional construido de forma colectiva que es importante respetar para concentrar los esfuerzos y las energías en sus prioridades, honrar los compromisos establecidos previamente y estar en mejores condiciones de aportar a la transformación social que se busca.



4. Seguir aprendiendo para mejorar la acción colectiva

Como hemos dicho, el trabajo colaborativo y de articulación es una de las características más importantes del modelo de Fundar. No obstante, en los espacios periódicos de seguimiento y evaluación, se observa que impulsar y sostener alianzas, trabajar en colectivo, gestionar los conflictos y desacuerdos políticos con sus aliadas es uno de los aspectos más complejos de su labor. Existe conciencia de que el sistema político y económico y el ecosistema en el que operamos propician el individualismo y la competencia y que interactuar con otras instancias es de por sí complejo por todo lo que implica: aprender a escuchar y negociar, abrirse a la crítica y a formas distintas de pensar y estructurar el trabajo, en algunas ocasiones renunciar y ceder en favor de lo colectivo, fortalecer la disciplina, entre otras. Sin embargo, por más complicado que a veces resulte, en estos ocho años Fundar reafirmó que su lucha es colectiva y, por tanto, su compromiso es aprender a interactuar y colaborar con otras instituciones y personas cada día mejor. Desde esta postura y convicción es que ha impulsado y dinamizado diversas redes, colectivas y alianzas en favor de distintas causas y agendas alrededor de la justicia social y la cultura laboral del sector.



5. Estar preparadas para cuando venga la ola

En algún encuentro escuchamos que hacer incidencia es parecido a surfear: hay que estar preparadas para cuando venga la ola. Nos gusta la metáfora porque ilustra muy bien que normalmente las organizaciones no generan la ola, es decir, que posicionar un tema en la agenda pública, convertirlo en un asunto relevante a nivel nacional y luego alinear a las instituciones, personas y recursos necesarios para que se comience a atender, no sucede con frecuencia. Por eso, si bien Fundar cuenta con un plan estratégico a cinco años y realiza una planeación operativa anual con estrategias de incidencia claras, sabe que debe dejar espacio para responder a la coyuntura, para “subirse a la ola” y aprovechar momentos políticos que permiten posicionar o impactar en decisiones gubernamentales. No se trata de reaccionar públicamente a todos los hechos que indignan o a todas las decisiones gubernamentales que resulten inadecuadas o insuficientes (en este contexto no sería posible pasar un día sin reaccionar), pero tampoco conviene dejar vacíos y desdibujarse en las agendas que se trabajan. Cuando Fundar decide comenzar a trabajar una problemática, adquiere de forma automática un compromiso político y social y hay que hacerse cargo, es decir, afinar el análisis político para identificar qué coyunturas son importantes y estar preparadas: haber logrado una comprensión profunda de la problemática, contar con datos y evidencia sólida al respecto, un mapeo de poder actualizado e idealmente una articulación social potente con vocerías legítimas y la posibilidad de asignar recursos a este momento.



6. Renovación del equipo sin perder la memoria institucional

Para cualquier institución, la renovación de su equipo es al mismo tiempo un reto y una oportunidad. Incorporar personas nuevas trae consigo la posibilidad de mirarse a través de ojos frescos que son capaces de ver y cuestionar lo que la gente de mucho tiempo ya no alcanza a ver, o si lo ve, no lo cuestiona porque se ha acomodado (o resignado) a ello. Sin embargo, es fundamental que las personas nuevas cuenten con un proceso de integración e inducción que les ayude a entender el marco teórico y conceptual del cual parte la organización, los principios éticos y políticos que guían sus acciones, el camino que ha recorrido y les ayude a canalizar sus críticas e ideas para que efectivamente contribuyan al fortalecimiento organizacional. En este sentido, es fundamental darle prioridad a la preservación de la memoria institucional y a los procesos de sistematización y documentación de los aspectos y procesos más relevantes de la organización. Desde este entendimiento, en los últimos ocho años se creó una plataforma electrónica que recupera y ordena los procesos y documentos más importantes de la historia de Fundar, y se elaboraron

una serie de documentos que recogen el trabajo y los aprendizajes de la organización. Un ejemplo es este documento que da cuenta de los últimos ocho años, pero también la elaboración de un documento que recupera el aporte de Fundar en la agenda por la igualdad de género⁸³ y otro sobre sus aportes en la agenda de la salud sexual y reproductiva de las mujeres⁸⁴ o el proyecto de Publicidad Oficial.⁸⁵

⁸³ Fundar (2021). Una cronología de su trabajo por la igualdad de género. Sin publicar.

⁸⁴ Lachenal *et al.* (2019). *Salud Sexual y Reproductiva en la agenda política de Fundar. 18 de investigación para la transformación de las políticas en salud materna*. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2021/11/Salud-sexual-y-reproductiva-en-la-agenda-politica-de-Fundar.-18-anos-de-investigacion-para-la-transformacion-de-politicas-en-salud-materna.pdf>

⁸⁵ Cejudo G. *Las batallas en torno a la publicidad oficial: trayectoria de una estrategia de incidencia*. Sin publicar.



Agradecimientos de aliadas y contrapartes

“Sería como un amigo o amiga a la que le diría que la seguimos necesitando presente en nuestras vidas, tal cual, que les necesitamos fuertes, de pie, que tienen un aporte único en nuestras vidas, nuestras vidas como organizaciones.” **Santiago Aguirre**

...agradecerle el compromiso, el respeto y el amor que le tienen, no solamente al trabajo que hacen, sino a las personas que defienden y a las personas que ayudan. Su trabajo o su vocación no solamente nos ha enseñado mucho, sino también nos ha fortalecido... **Grace Fernández**

“...les diría gracias por ser una organización valiente y aguerrida, estoy segura de que México es mucho mejor y más justo gracias a ustedes.”

Lourdes Barrera

“Si lo pensáramos como persona, ha pasado ya su adolescencia y su juventud, de entusiasmo, ¿no?, de edad y se está convirtiendo en una persona adulta. Y creo que tiene que imaginar qué quiere decir, qué significa, cómo quieres vivir esa adultez, porque el contexto no va a cambiar mucho, la interacción con el gobierno va a seguir siendo difícil.” **Guillermo Cejudo**

“Que los queremos mucho, y que han sido un compañero de viaje fundamental. Que no sería igual sin ellas, sin ellos, y que, la verdad, apreciamos también mucho esta etapa que han tenido de ocho años, en donde nos hemos acercado mucho más, todavía más, y nos gustaría seguir caminando para adelante con ellas, con ellos.”

Leopoldo Maldonado

“Yo le diría gracias. La verdad que sí, porque es un esfuerzo muy grande. Yo no sé cuántas personas trabajan en Fundar, la verdad que no sé, pero el esfuerzo que han hecho, la consistencia con la que han trabajado por muchos años, su inteligencia puesta al servicio de cosas importantes para la sociedad y también para los medios, en particular, pues no me lleva más que decirles gracias. Es un esfuerzo muy notable que no cualquiera hace, porque se requiere realmente una vocación de servicio, se requiere una decisión de incidir en los asuntos públicos de manera inteligente, y yo los aprecio muchísimo a todos y a todas las que forman parte de esta organización. Y, además, me siento de alguna manera beneficiaria directa, porque como periodista yo aprecio muchísimo las informaciones, las entrevistas, los estudios, para mí son materia prima muy relevante para mi trabajo, así que la doblemente gracias. Como ciudadana y como periodista, a todo el equipo de Fundar les mando siempre mi agradecimiento.” **Carmen Aristegui**



Referencias

Ambulante et al., *Protocolo de prevención y actuación en casos de discriminación, acoso y hostigamiento sexual y laboral en organizaciones de la sociedad civil*. Ambulante, Ciudad de México, 2020. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2020/11/Protocolo-Modelo.pdf>

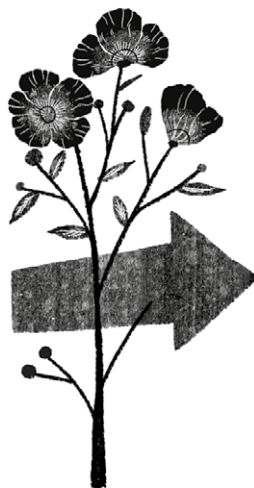
Antillón, X. [Anti], *Manual sobre enfoque psicosocial y trabajo con víctimas de la violencia y violaciones a los derechos humanos*, Fundar, Ciudad de México, 2022. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2022/07/Anti-Manual-sobre-enfoque-psicosocial-y-trabajo-con-victimas-de-la-violencia-y-violaciones-a-los-derechos-humanos.pdf>

Artículo 19 y Fundar, *Publicidad Oficial*, Ciudad de México. <https://publicidadoficial.com.mx/>

Artículo 19, Fundar, *Observatorio de Designaciones Públicas*, 2025. Disponible en: <https://designaciones.org/federales/#!/principal>.

Avalos, J., *¿Qué se oculta realmente detrás del “secreto fiscal”?*, Nexos, Ciudad de México, 2011. Disponible en: <https://eljuegodelacorte.nexos.com.mx/%C2%BF-que-se-oculta-realmente-detras-del-secreto-fiscal/>

Cejudo, G., *Evidence for Change: The Case of Subsidios al Campo in Mexico*, Study No. 6, From Analysis to Impact, Partnership Initiative Case Study Series, International



Budget Partnership, Washington D.C., 2013. Disponible en: https://archive.internationalbudget.org/wp-content/uploads/Final-updated-full-Subsidios-al-Campo-case-study_final.pdf

Centre for Law and Democracy, *Global Right to Information Ranking*, 2016. <https://www.rti-rating.org/country-data/>

Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez, Micrositio Ayotzinapa, Ciudad de México. <https://centro-prodh.org.mx/casos-3/ayotzinapa/>

Colectivo Medios Libres, *El colectivo #MediosLibres exige al Legislativo atender la regulación de la Publicidad Oficial en tiempo y forma*, Fundar, Ciudad de México, 7 de febrero de 2018. Disponible en: <https://fundar.org.mx/el-colectivo-medioslibres-exige-al-legislativo-atender-la-regulacion-de-la-publicidad-oficial-en-tiempo-y-forma/>

Consejo Tiyat Tlali, Fundar, *La mina o la vida*, Fundar, Ciudad de México. <https://laminaolavida.org/>

De la Fuente A. y B. Olivera (coords.), *Anuario 2017. Las actividades extractivas en México: minería e hidrocarburos hacia el fin del sexenio*, Fundar, 2018, Ciudad de México. Disponible en: <https://fundar.org.mx/mexico/pdf/AnuarioExtractivas2017.pdf>

De la Fuente A. y B. Olivera (coords.), *Las actividades extractivas en México: estado actual. Anuario 2016*, Fundar, Ciudad de México, 2017. Disponible en: <https://fundar.org.mx/mexico/pdf/Anuario2016corr.pdf>

Decreto publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 6 de noviembre de 2020: [http://www5.diputados.](http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Agencia-de-Noticias/2020/Noviembre/06/7410-Publica-DOF-decreto-que-extingue-109-fideicomisos-entra-en-vigor-mañana-sabado?ref=opinion51.com)

[gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Agencia-de-Noticias/2020/Noviembre/06/7410-Publica-DOF-decreto-que-extingue-109-fideicomisos-entra-en-vigor-mañana-sabado?ref=opinion51.com](http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Agencia-de-Noticias/2020/Noviembre/06/7410-Publica-DOF-decreto-que-extingue-109-fideicomisos-entra-en-vigor-mañana-sabado?ref=opinion51.com)

Espacio Psicosocial por los Derechos Humanos *et al.*, *Protocolo interdisciplinario de notificación de la identificación de personas desaparecidas y restitución digna*. Una propuesta desde la sociedad civil, EPDH, Ciudad de México, 2021. Disponible en: https://bulabe.com/buscadoras/documents_pdfs/doc4.pdf

Espacio Psicosocial por los Derechos Humanos *et al.*, *Protocolo interdisciplinario de notificación de la identificación de personas desaparecidas y restitución digna*, EPDH, Ciudad de México, 2021. Disponible en: https://notificaciondigna.mx/wp-content/uploads/2021/06/Protocolo-Interdisciplinario-de-notificacion-de-la-identificacion-de-personas-desaparecidas-y-restitucion-digna_2021_EspacioPsicosocial.pdf

Espacio Psicosocial por los Derechos Humanos, Ciudad de México. Disponible en: <https://www.facebook.com/espaciopsicosocialdh/>

Fiscalía Que Sirva, Ciudad de México, 2016. <http://www.fiscaliaquesirva.mx/>

Fundar, *¡Qué se construya! La historia de Pabellón 13*, Fundar, Ciudad de México, 2016. Disponible en: <https://fundar.org.mx/que-se-construya-la-historia-de-pabellon-13/#:~:text=La%20historia%20del%20Pabell%C3%B3n%2013,pacientes%20con%20el%20Virus%20deo;>

Fundar, *20 Aniversario*, Fundar, Ciudad de México, 2020. <https://20.fundar.org.mx/>

Fundar, *50 recomendaciones para mejorar la salud materna*, Fundar, Ciudad de México, 2018. Disponible en: <https://fundar.org.mx/publicaciones/50-recomendaciones-para-mejorar-la-salud-materna/>

Fundar, *A medio camino. Balance y pendientes de la política energética del sexenio 2018-2024*, Fundar, Ciudad de México, 2022. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2022/05/A-medio-camino-Balance-y-pendientes-de-la-politica-energetica-del-sexenio-2018-2024.pdf>

Fundar, Alianza Campo Justo. *Por los derechos y familias de las personas jornaleras*, Fundar, Ciudad de México, 2020. <https://campojusto.mx/>

Fundar, Artículo 19, *Observatorio Ciudadano de los procesos de designación de los servidores públicos*. <https://designaciones.org/federales/#!/principal>

Fundar, *Caso Irene Cruz Zúñiga*, Fundar, Ciudad de México, 2014. Disponible en: <https://fundar.org.mx/irene-sobrevive-13-anos-de-violencia-obstetrica-en-oaxaca/>

Fundar, *Colección salud para Todes*, Ciudad de México, 2021. Disponible en: <https://fundar.org.mx/salud-para-todes-publicaciones/>

Fundar, *Comunidad de Tecoltemi logra la cancelación definitiva de concesiones mineras en Ixtacamaxtitlán*, Fundar, Ciudad de México, 2023. Disponible en: <https://fundar.org.mx/comunidad-de-tecoltemi-logra-la-cancelacion-definitiva-de-concesiones-mineras-en-ixtacamaxtitlan/>

Fundar, *Declaraciones patrimoniales y combate a la corrupción*, Fundar, Ciudad de México, 2014. Disponible

en: <https://fundar.org.mx/declaraciones-patrimoniales-y-combate-la-corrupcion/>

Fundar, *Diagnóstico sobre refugios en la política pública de atención a la violencia contra las mujeres en México*, Fundar, Ciudad de México, 2015. Disponible en: <https://fundar.org.mx/diagnostico-sobre-refugios-en-la-politica-publica-de-atencion-a-la-violencia-contra-las-mujeres-en-mexico/>

Fundar, *Fideicomisos en México*, Ciudad de México, 2028. <https://fideicomisos.fundar.org.mx/>

Fundar, *Fue un mal año. No, menos, como seis*, Fundar, Ciudad de México, 2018. Disponible en: <https://fundar.org.mx/publicaciones/fue-un-mal-ano-no-menos-como-seis/>

Fundar, *Guía de identidad Fundar*, Ciudad de México, 2023. Sin publicar.

Fundar, *Lineamientos básicos de funcionamiento de los órganos de gobierno*, Fundar, Ciudad de México, 2020. Sin publicar.

Fundar, *Lineamientos de los fondos de inversión*, Fundar, Ciudad de México, 2021. Sin publicar.

Fundar, *Manual de Comunicación*, Fundar, Ciudad de México, 2021. Sin publicar.

Fundar, *Manual de las y los integrantes del equipo de Fundar*, Fundar, Ciudad de México, 2016. Sin publicar.

Fundar, *Menstruación sin IVA, una política con perspectiva de género*, Ciudad de México, 2021. Disponible en: <https://fundar.org.mx/amicus-menstruacion-sin-iva/>

Fundar, *No hay lugar en este país*, Fundar, Ciudad de México, 2021. Disponible en: https://nohaylugarenestepais.mx/wp-content/uploads/2021/10/No_hay_lugar_web.pdf

Fundar, *Política de Vinculación*, Fundar, Ciudad de México, 2023. Sin publicar.

Fundar, *Privilegios Fiscales. Beneficios Inexplicables para unos cuantos*, Fundar, Ciudad de México, Ciudad de México, 2016. <https://privilegiosfiscales.fundar.org.mx/>

Fundar, *Protocolo de prevención y actuación en casos de discriminación y violencia de género, hostigamiento y acoso sexual en Fundar*, Fundar, Ciudad de México, 2019. Disponible en: <https://fundar.org.mx/protocolo-de-prevencion-y-actuacion-en-casos-de-discriminacion-y-violencia-de-genero-hostigamiento-y-acoso-sexual/>

Fundar, *Protocolo de Seguridad*, Fundar, Ciudad de México, s/f. Sin publicar.

Fundar, *Pueblos, comunidades y organizaciones constituyen la Alianza por la Libre Determinación y la Autonomía (ALDEA)*, Fundar, Ciudad de México, 24 de septiembre de 2020. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2020/09/CP-HacemosALDEA.pdf>

Fundar, *Subsidios al campo en México*, Fundar, Ciudad de México, 2010. subsidiosalcampo.org.mx

Fundar, *Valor al Campesino*, Fundar, Ciudad de México, 2016. <http://valoralcampesino.org/>

Fundar, *Yo solo quería que amaneciera. Informe de Impactos psicosociales del caso Ayotzinapa*. Ciudad de México, 2017. Disponible en: <http://ayotzinapa.fundar.org.mx/wp-content/documentos/DocAyotziFINAL.pdf>

Gozzo, G., *El caso provida: cuentas pendientes en la transparencia y la justicia*, Fundar, Ciudad de México, 2006. Disponible en: <http://biblioteca.fundarlabs.mx/omeka/files/original/de8150b6645d6f5f72530300c95c47ac.pdf>

Hofbauer H., *Los primeros ocho años. Balance institucional de Fundar*, Centro de Análisis e Investigación, A. C., Fundar, Ciudad de México, 2006. Disponible en: <https://fundar.org.mx/publicaciones/los-primeros-ocho-anos/>

Juárez, B., *Rojo menstruación: historia de una victoria. Guía de incidencia*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Fundar, Centro de Análisis e Investigación, Menstruación Digna México, Ciudad de México, 2023. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2023/05/Rojo-Menstruacion-Historia-de-una-victoria.pdf>

Lachenal, C. et al., *Salud Sexual y Reproductiva en la agenda política de Fundar. 18 años de investigación para la transformación de políticas en salud materna*, Fundar, Ciudad de México, 2019. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2021/11/Salud-sexual-y-reproductiva-en-la-agenda-politica-de-Fundar-18-anos-de-investigacion-CC%81n-para-la-transformacion-CC%81n-de-poli-CC%81ticas-en-salud-materna.pdf>

Larios, A. et al., *Presupuestos etiquetados. Análisis del Anexo Transversal 13. Erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres*. Colección PPEF 2023. Fundar, Ciudad de México, 2022. Disponible en: https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2022/11/Genero_PEF2023.pdf

Movimiento por Nuestros Desaparecidos en México, Ciudad de México, 2021. <https://movndmx.org/>

Olvera, M. *Convenio de Colaboración para la atención de la emergencia obstétrica entre la Secretaría de Salud, el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Instituto de Seguridad Social para los Trabajadores al Servicio del Estado*, 2010. Disponible en http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Chiapas/chismeta2_1.pdf

Olivera, Beatriz. *Impactos del fracking en las mujeres*, Fundar, Ciudad de México, 2019. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2019/01/mujeresy-fracking.pdf>

Pennington, H., *BUILD: There's no going back to the old ways of philanthropy*. Ford Foundation, New York City, 7 de abril del 2021. Disponible en: <https://www.fordfoundation.org/news-and-stories/stories/build-theres-no-going-back-to-the-old-ways-of-philanthropy/>

Principios de Derechos Humanos en la Política Fiscal, 2021. <https://derechosypoliticafiscal.org/es/>

Reynoso, J. (coord.), *Las actividades extractivas en México. Desafíos para la 4T. Anuario 2018*, Fundar, Ciudad de México, 2019. Disponible en: https://extractivismo.fundar.org.mx/wp-content/uploads/2019/08/Anuario_Extractivas_2018_WEB.pdf

Ruelas, A., *La transparencia en México, un trabajo colectivo*, Friedrich Ebert Stiftung México, Ciudad de México, 2016. Disponible en: <https://library.fes.de/pdf-files/bue/ros/mexiko/12451.pdf>

Ruiz, A., *Transparencia en Acción. La experiencia de Subsidios al Campo en México*, Reporte 13, Mexican Rural Development Research Reports, Woodrow Wilson In-

ternational Center for Scholars, Washington, D.C., 2009. Disponible en: https://www.academia.edu/4791294/Transparencia_en_Accio%C3%B3n_La_experiencia_de_Subsidios_al_Campo_en_M%C3%A9xico

Salvatierra, S., *Fideicomisos en México. El arte de desaparecer dinero público*, Fundar, Ciudad de México, 2018. Disponible en: <https://fundar.org.mx/mexico/pdf/FideicomisosEnMexico.pdf>

Secretaría de Gobernación, Comisión para la Verdad y Acceso a la Justicia en el caso Ayotzinapa, Ciudad de México, 2019. <https://www.gob.mx/segob/articulos/comision-para-verdad-y-acceso-a-la-justicia-en-el-caso-ayotzinapa?idiom=es>

Toledo, C. *La des-protección de los derechos de las mujeres*, La Silla Rota, Ciudad de México, 2017. Disponible en: <https://lasillarota.com/opinion/columnas/2017/10/13/la-des-proteccion-de-los-derechos-de-las-mujeres-340568.html>

ANEXO I Integrantes de Fundar

Las siguientes personas formaron parte del equipo de Fundar en algún periodo de los últimos ocho años que recuenta este documento, es decir, entre enero del 2015 y abril del

2023

1. Patricia Cabanzo*

2. Daniela Díaz

3. Diana Osornio

4. Verónica Soto +

5. Justine Dupuy

6. Miguel Moguel

7. Haydeé Pérez

8. Felipe Varela*

9. Cécile Lachenal

10. Diego de la Mora*

11. Renata Terrazas

12. Lourdes Manuel*

13. Aroa de la Fuente

14. Marco Partida

15. Ximena Antillón

16. Federico Ramírez*

17. Simone Haf

18. Mariana González

19. Itzi Salgado

20. Guillermo Ávila

21. Daniela Ramírez

22. Janet Oropeza*

23. Mariana Mora

24. Liliانا Ruíz

25. Óscar Arredondo

26. Francisco Cravioto

27. Marine Perron

28. Edmundo del Pozo*

29. María Benítez

30. Cecilia Toledo

31. José Knippen

32. Jacqueline Saenz

33. Silvia Ruiz

34. Regina Ganem

35. Iván Benumea*

36. Jesús Peralta

37. Matilde Pérez*

38. Ana Isabel Fuentes

39. José Chávez*

40. Kevin Martínez

41. Gina Chacón

42. Itzel Silva

43. Rodolfo Córdova

44. Claudia de Anda*

45. Paulina Castaño*

46. Sarahi Salvatierra*

47. Andrés Díaz

48. Humberto Guerrero*

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 49.Ulises Vera | 68.Ángel Ruiz* |
| 50.Javier Garduño | 69.Mariana Gurrola* |
| 51.Eduardo Alcalá* | 70.María Elena Camiro* |
| 52.Beatriz Olivera | 71.Mariana Daza |
| 53.Anaid García* | 72.Claudia García* |
| 54.Arelhí Galicia* | 73.Máximo Jaramillo |
| 55.Ingrid Picasso | 74.Aranxa Sánchez |
| 56.Juliana Martínez | 75.Emmanuel Ramírez |
| 57.Diana Amador | 76.Andrea Larios* |
| 58.Francisco Reynoso | 77.Sol Pérez |
| 59.Alicia Ojeda* | 78.Alejandra Ramírez |
| 60.Francisco Jasso | 79.Maira Olivo* |
| 61.Mariana Dalzell* | 80.Gilberto Juárez* |
| 62.Ernie Cardoso* | 81.Karen Cabrera* |
| 63.Luis Torralba* | 82.Miriam Rangel* |
| 64.Tania Jardón* | 83.Ariana Escalante* |
| 65.Natalia Pérez* | 84.Ana María Morales |
| 66.Carlos Brown | |
| 67.Oscar Soriano + | |

(el asterisco indica que cuando se escribió este documento continuaban colaborando en la organización)

Las siguientes personas formaron parte del equipo de Fundar en algún periodo entre 1999 y 2014 y salieron antes de enero de 2015, es decir, formaron parte del equipo antes del periodo de ocho años que relata este documento:

- | | | | |
|-----------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Helena Hofbauer | 17. Lorena Loeza | 33. Gabriela Pérez | 53. Carlos Hugo González |
| 2. Verónica Zabaúa | 18. Genaro Lozano | 34. Juan Antonio Cepeda | 54. Juan Carlos Lavín |
| 3. Alicia Athié | 19. Martha Macías | 35. Diego Sheinbaum | 55. Juan Carlos Martínez |
| 4. Briseida Lavielle | 20. Vera Sisniega | 36. Iván Ugarte | 56. Mariana Mora |
| 5. Juan Salgado | 21. Graciela Rodríguez | 37. Valeska Hesse | 57. Gerardo Ballesteros |
| 6. Gabriel Lara | 22. Ernesto Treviño | 38. Andrea de la Barrera | 58. Astrid López |
| 7. Tania Sánchez | 23. Miguel Pulido | 39. Margarita Castilla | 59. Karen Pérez |
| 8. Jacqueline L'Hoist | 24. Ángel Kuri | 40. Amaia López | |
| 9. Alejandro Ortiz | 25. David Dávila | 41. Mary Agis | |
| 10. Mariana Pérez | 26. Melissa Ortiz | 42. María Sánchez | |
| 11. Rocío Moreno | 27. Lila Caballero | 43. Claudia López | |
| 12. Adriana Estrada | 28. Guillermo Noriega | 44. Jimena Ávalos | |
| 13. Dora Sánchez | 29. Claire Naval | 45. Luis Miguel Cano | |
| 14. Alberto Serdán | 30. Manuela Garza | 46. Itzel Checa | |
| 15. Kristina Pirker | 31. Jorge Romero | 47. Lorena Díaz | |
| 16. Omar Tecalco | 32. Juan Carlos Torres | 48. Lilitana Alvarado | |
| | | 49. José María Marín | |
| | | 50. Ana Joaquina Ruiz | |
| | | 51. Valeria Enríquez | |
| | | 52. Gabriela Aguirre | |

ANEXO 2 **Personas entrevistadas y su relación con Fundar**

Se realizaron 17 entrevistas tanto a personas y organizaciones aliadas, donantes, e integrantes de la Asamblea, con el fin de integrar su mirada sobre Fundar en estos ocho años.

Nombre	Relación con Fundar
Alberto Olvera	Asambleísta
Blanca Rico	Asambleísta honoraria
Carmen Aristegui	Periodista
Christian Gruenberg	Asambleísta
Emilienne de León	Tesorera de la Asamblea
Ernesto Velasco	Ex presidente de la Asamblea
Grace Fernández	Contraparte
Guillermo Cejudo	Contraparte y consultor
Helena Hofbauer	Directora fundadora
Jonathan Fox	Asambleísta honorario
Leopoldo Maldonado	Contraparte
Lourdes Barrera	Contraparte y consultora
Miguel Pulido	Ex director
Rachel Sieder	Asambleísta
Santiago Aguirre	Contraparte
Silvia Villaseñor	Contraparte
Ximena Antillón	Ex integrante del equipo



ANEXO 3 Logros y resultados de Fundar en sus primeros 20 años

Esta lista es resultado de un proceso participativo que se realizó en el marco del aniversario 20 de Fundar en 2019. El ejercicio consistió en preguntar a integrantes y ex integrantes del equipo de Fundar, cuáles eran los logros y resultados más relevantes de la organización en sus primeros 20 años. La lista que aquí se presenta se construyó a partir de los proyectos o procesos que fueron más mencionados; se puede encontrar información de cada uno en la página de Fundar.

Nº	Resultado / logro	Breve descripción
1	Tangagate	Vigilar al gobierno también es garantizar derechos. Con herramientas de acceso a la información, revelamos que la Cámara de Diputados destinó discrecionalmente y sin fundamento legal recursos a una organización de ultraderecha. Un caso que sentó precedentes sociales, políticos y legales.
2	Capacitación presupuestaria	El presupuesto público era prácticamente un asunto secreto y sólo para los técnicos, pero a lo largo de 20 años hemos logrado un mayor conocimiento y un uso ciudadano de la información presupuestaria.
3	Prevención de la muerte materna	Nuestras investigaciones también cambian realidades. Hemos trabajado para que las instituciones de salud tengan recursos suficientes, mejoren la atención que reciben las pacientes y combatan la mortalidad materna.
4	Instituciones de transparencia	La información de cómo se toman las decisiones que nos afectan y cómo se utiliza nuestro dinero, debe ser accesible para toda la población. Durante veinte años hemos trabajado para tener mejores marcos legales e instituciones que sean transparentes y rindan cuentas.

N°	Resultado / logro	Breve descripción
5	Designaciones	Antes no existían criterios para designar a los titulares de las instituciones más importantes del país. Iniciamos procesos de monitoreo y evaluación para hacerlos centrales en la discusión pública. Sin cuotas, ni cuates.
6	Industrias extractivas	¿Un país petrolero y minero sin información? Fuimos pioneros en monitorear desde la sociedad civil al sector extractivo en nuestro país. Incidimos en políticas, estándares y prácticas para un modelo de desarrollo que respete los derechos de las comunidades.
7	Publicidad oficial	Es común que los políticos en México gasten miles de millones de pesos en publicidad oficial para promocionarse a sí mismos. Hemos demostrado que este gasto es excesivo y se ha usado para premiar y castigar a periodistas. Seguimos luchando por tener más información y menos propaganda.
8	Agricultura campesina y subsidios al campo	Las desigualdades en México tienen muchas caras. Una de ellas: los agricultores más ricos concentran el presupuesto para el campo, mientras que los pobres no reciben apoyos adecuados. Esta realidad era desconocida hasta que trabajamos por revelar cómo funcionan estos subsidios.
9	Monitor civil de la policía	Otra policía es posible. Innovamos en la documentación y acompañamiento legal de casos, así como el análisis institucional y presupuestario para impulsar con nuestros aliados reformas sobre seguridad ciudadana.

N°	Resultado / logro	Breve descripción
10	Pabellón 13	En democracia, las transformaciones también se logran a través del sistema judicial. Llevamos el caso de un grupo de pacientes que pedían acceso al más alto nivel de salud posible como un derecho humano, e hicimos historia: la Suprema Corte emitió por primera vez una sentencia ordenando la construcción de instalaciones médicas para pacientes con VIH.
11	Presupuesto y migración	Documentamos y evidenciamos que, frente a los fenómenos migratorios, México tenía una política persecutoria y no enfocada en los derechos de las personas migrantes. Lo hicimos, presupuesto en mano. Así, realizamos incidencia basada en evidencia.
12	Plataforma global de aprendizajes entre pares	Aprender de otras experiencias fortalece a organizaciones y colectivos. Construimos un modelo de aprendizaje que aprovecha la tecnología y conectamos a miles de personas en diferentes países. Mayor conocimiento, mejor incidencia.
13	Justicia Fiscal	El desarrollo de un país se relaciona directamente con el cobro de impuestos justos y en México esto no sucede. Logramos un debate judicial y legislativo, para hacer pública la información sobre los millonarios perdones fiscales que hoy siguen sucediendo. No habrá justicia social sin justicia fiscal.

N°	Resultado / logro	Breve descripción
14	Defensa del territorio	México enfrenta una disputa desigual por el territorio entre los pueblos que los habitan y los intereses de los grandes inversionistas. Acompañamos a comunidades en su lucha por impedir que los megaproyectos pasen por encima de sus derechos colectivos.
15	Desaparición Forzada y acompañamiento psicosocial	En el marco de la grave crisis de desaparición forzada, visibilizamos los impactos psicosociales que han sufrido miles de personas y comunidades. En un escenario de alta complejidad, acompañamos a víctimas y familiares en su lucha por tener acceso a la verdad, la justicia y la reparación.
16	Epicentro	Frente a los graves daños causados por los sismos de septiembre de 2017, participamos en la creación de un espacio de monitoreo y evaluación de la política de reconstrucción y el ejercicio del presupuesto para atender la emergencia.
17	Juicios en defensa de los derechos sociales y colectivos	Queremos que el sistema judicial responda a las necesidades de toda la población, por eso asumimos la defensa legal de grupos sociales y así luchamos por democratizar el acceso a la justicia.

N°	Resultado / logro	Breve descripción
18	Gobierno y parlamento abierto	Logramos conectar tendencias internacionales con procesos locales. En la Alianza para el Gobierno Abierto (aga), impulsamos ejercicios entre organizaciones y gobiernos para promover un nuevo estándar de participación y transparencia: la cocreación de nuevas políticas públicas.
19	Fiscalía que sirva	Frente a la tasa de impunidad y el uso político de la justicia, construimos, promovimos y exigimos en colectivo una fiscalía autónoma, eficaz e independiente.
20	Fideicomisos	Un clásico: gastar recursos públicos sin reglas claras y en opacidad. Por eso señalamos y combatimos el abuso de los fideicomisos como un pretexto para ocultar cómo se gasta nuestro dinero.

ANEXO 4 Integrantes de la Asamblea de Personas Asociadas

Las siguientes personas formaron parte de la Asamblea en algún periodo de los ocho años que relata este documento (el asterisco indica que cuando se escribió este documento seguían siendo parte y fueron responsables del proceso de transición de la dirección ejecutiva):

Blanca Rico, ex presidenta y asambleísta honoraria*

Jonathan Fox, asambleísta honorario*

Alberto Olvera, asambleísta*

Kristina Pirker, asambleísta y presidenta*

César Rodríguez Garavito, asambleísta

Christian Gruenberg, asambleísta*

Magdalena Gómez, asambleísta

Rachel Sieder, asambleísta*

Almudena Ocejo, asambleísta

Pedro Salazar, asambleísta*

Jesús Cantú, asambleísta

Ernesto Velasco, asambleísta y presidente*

Emilienne de León, asambleísta*

Felipe Hevia, asambleísta y presidente actual*

Darwin Franco, asambleísta*

María Fernanda Valdés, asambleísta*

Ricardo Raphael, asambleísta*

Las siguientes personas fueron integrantes de la Asamblea entre 1999 y 2014, es decir, terminaron su colaboración en la Asamblea antes de antes de los ocho años que relata este documento:

Sergio Aguayo, miembro fundador y presidente

Mario Bronfman, miembro fundador y presidente

Olga Pellicer, asambleísta

Gloria Ramírez, asambleísta

Alberto Szekely, asambleísta

Rodolfo Stavenhagen, asambleísta

Helena Hofbauer, directora fundadora y asambleísta

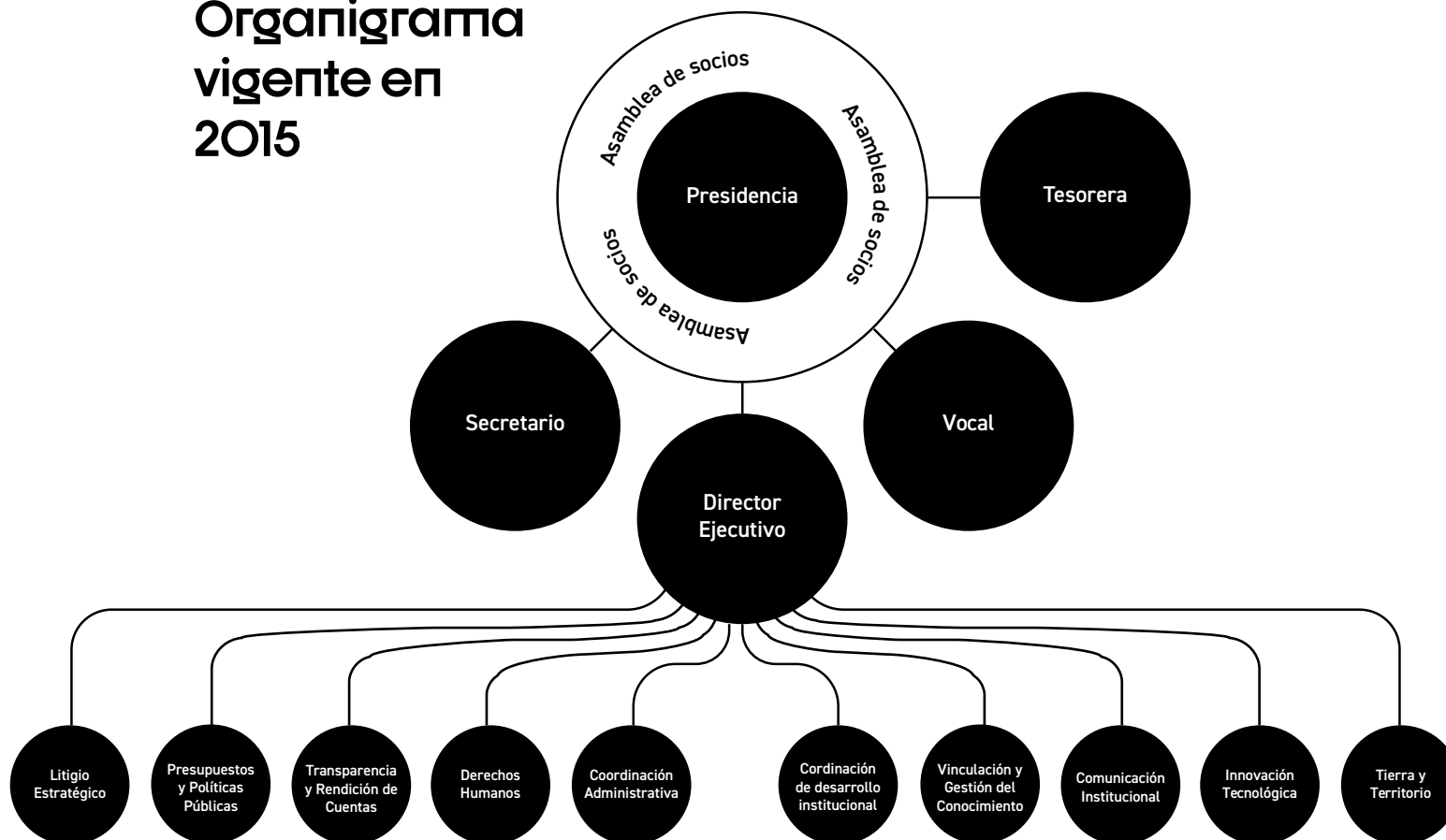
Juan Pablo Guerrero, asambleísta

Kimberli Keith Brown, asambleísta

ANEXO 5 Direcciones Ejecutivas de Fundar

Dirección	Periodo	Método de invitación o selección
Helena Hofbauer	1999 - 2006	Directora fundadora
Jorge Romero	2006 - 2009	Invitación de la Asamblea y la Dirección Ejecutiva
Flavio Lazos (Dirección Ejecutiva) y Miguel Pulido (Dirección Adjunta)	2009	Selección a partir de un proceso con convocatoria abierta y acompañamiento de una consultoría especializada
Miguel Pulido	2010 - 2014	Invitación de la Asamblea
Haydeé Pérez	2015 - 2023	Selección a partir de un proceso con convocatoria abierta y acompañamiento de una consultoría especializada
Diego de la Mora	2023 - a la fecha	Selección a partir de un proceso con convocatoria semiabierta y acompañamiento de una consultoría especializada

ANEXO 7

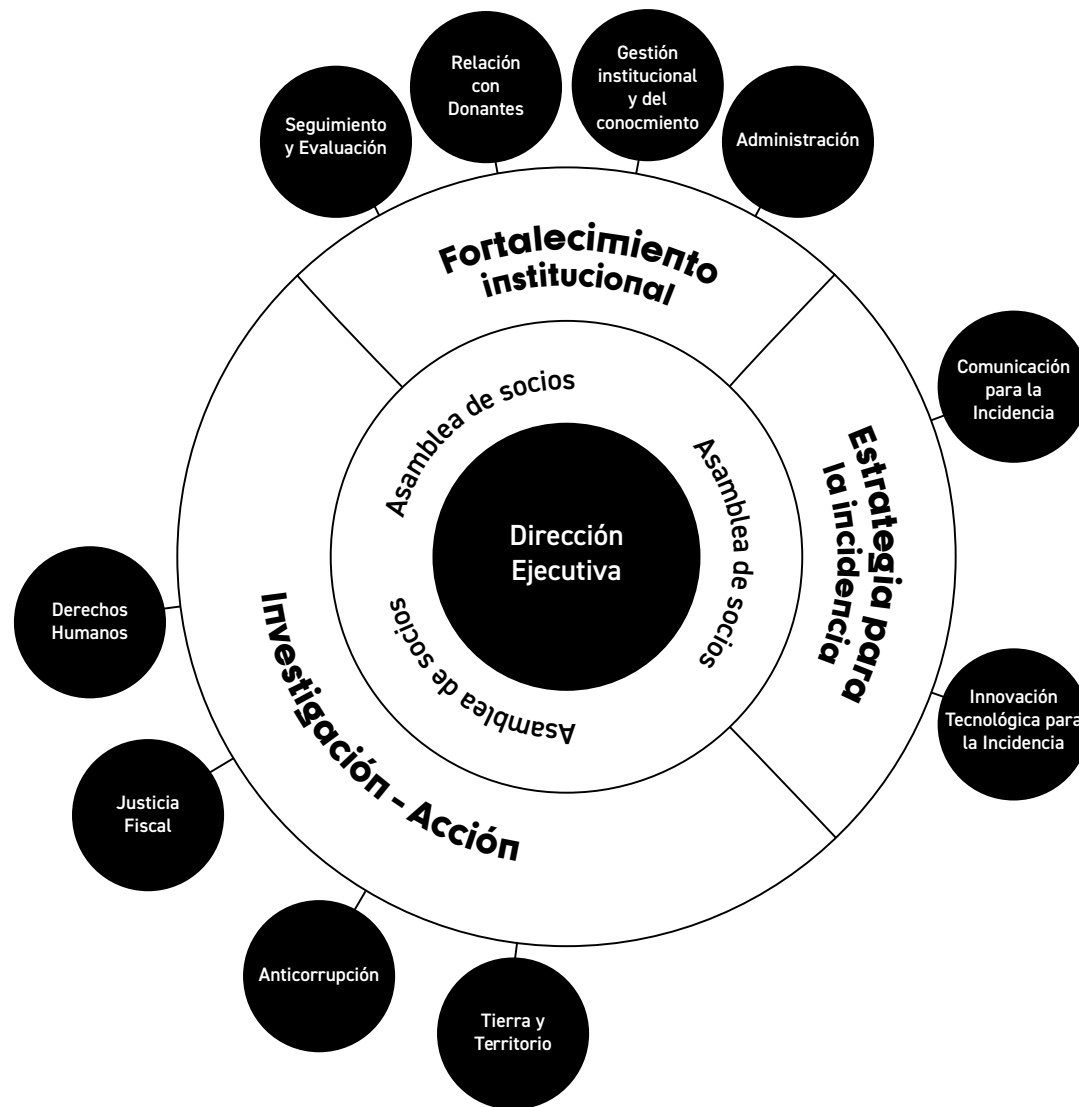
**Organigrama
vigente en
2015**



ANEXO 8

Organigrama vigente desde 2017

Este organigrama responde al proceso de reestructura organizacional realizado en 2016, sin embargo, no incluye los programas de Participación Ciudadana y Género porque, como se ha mencionado a lo largo del documento, ambos se cerraron en años posteriores para convertirse en enfoques transversales al trabajo de todo Fundar. También vale la pena mencionar que existen dos grupos interáreas en los cuales participan integrantes de distintas áreas y programas de Fundar: el grupo de género y el grupo de personas jornaleras.



ANEXO 9 Donantes de Fundar

Las siguientes fundaciones e instituciones que realizaron uno o varios donativos a Fundar en algún periodo de los ocho años que relata este documento (abril 2015 – abril 2023):

Banco Mundial	Miterrand	(NRGI, por sus siglas en inglés)
Co-Impact	Fundación Ford	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)
Fondo de Transición Energética	Fundación Heinrich Böll	Porticus
Fondo Filantrópico Wellspring	Fundación Hewlett	Publiquen Lo que Pagan (PWYP, por sus siglas en inglés)
Fondo Fortaleciendo la Rendición de Cuentas en la Economía Global (SAGE, por sus siglas en inglés)	Fundación MacArthur	Unión Europea
Fondo por los Derechos Humanos Globales (FGHR, por sus siglas en inglés)	Fundación Nacional para la Democracia (NED, por sus siglas en inglés)	Las personas que donaron en la campaña de crowdfunding de 2018
Fundación Avina	Fundación Open Society	
Fundación Danielle	Fundación Packard	
	Grupo Acción Práctica (PAC, por sus siglas en inglés)	
	Instituto de Gobernanza de los Recursos Naturales	

ANEXO 10 Informes, documentos institucionales y publicaciones

Los siguientes informes, documentos institucionales y publicaciones propias y en conjunto con otras instituciones se realizaron entre enero de 2015 y abril de 2023:

INFORMES ANUALES

Título	Año
Informe Institucional 2014	2015
Informe Institucional 2015	2016
Informe Institucional 2016	2017
Informe Institucional 2017	2018
Informe Institucional 2018. 20 Aniversario. Nuestros logros también son tuyos	2019
Informe Institucional 2019	2020
Informe Institucional 2020. Ante la pandemia nuestra lucha es colectiva	2021
Informe Institucional 2021. Un año para imaginar	2022
Informe Institucional 2022. Defendemos derechos para construir justicia	2023

DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

Título	Año
Manual de las y los integrantes del equipo de Fundar	2016
Planeación Estratégica 2017-2021	2016
Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021	2016
Protocolo de Seguridad	2016
Protocolo de prevención y actuación en casos de discriminación y violencia de género, hostigamiento y acoso sexual en Fundar	2019
Protocolo de prevención y actuación en casos de discriminación, acoso y hostigamiento sexual y laboral en organizaciones de la sociedad civil	2020
Lineamientos básicos de funcionamiento de órganos de gobierno	2020
Lineamientos para nuestra oficina virtual	2021
Planeación Estratégica 2022 – 2026	2021
Plan de Desarrollo Institucional 2022 - 2026	2021
Lineamientos de los Fondos de Inversión de Fundar	2021
Manual de Comunicación Institucional	2021
Fundar. Una cronología de su trabajo por la igualdad de género	2021
La nueva apuesta de género en Fundar	2021
Un vistazo a Fundar. Guía de inducción para nuevas integrantes de la Asamblea	2021
Guía de Identidad Institucional	2023
Política de Vinculación Institucional	2023

PUBLICACIONES DE FUNDAR

Título	Autoría	Año
Diagnóstico sobre la transparencia de los préstamos para el desarrollo en México	Mariana González con la colaboración de Liliana Ruíz y Mónica Barrios	2015
Diagnóstico sobre los refugios en la política pública de atención a la violencia contra las mujeres en México	Cecilia Toledo y Cécile Lachenal con la colaboración de Tom Backer	2015
Diagnóstico en materia de transparencia y rendición de cuentas para la conservación del noroeste de México	Gina Chacón Fregoso	2016
Privilegios Fiscales: beneficios inexplicables para unos cuantos	Iván Benumea y Javier Garduño con la colaboración de Diego de la Mora y Haydeé Pérez	2016
Justicia sin perspectiva. Violencia contra las mujeres en el nuevo sistema de justicia penal en Oaxaca	Cécile Lachenal con la colaboración con Silvia Ruíz	2016
El sector de hidrocarburos en la Reforma Energética: retrocesos y perspectivas	Aroa de la Fuente con la colaboración de Juan Carlos Guerrero, Edmundo del Pozo y Óscar Arredondo	2016
Las actividades extractivas en México: estado actual. Anuario 2016	Aroa de la Fuente y Beatriz Olivera (coords.)	2017
Nuevos vehículos de inversión para infraestructura en México: el caso de la conversión a hidroeléctrica de la presa Cerro de Oro	Mariana González	2017

Título	Autoría	Año
La nueva agenda de la sociedad civil frente a las industrias extractivas en México	Aroa de la Fuente y Beatriz Olivera con la colaboración con Mariana Castillo y Sandra Guzmán (GFLAC)	2017
Subsidios al campo. Los efectos del presupuesto en el sector rural	Héctor Robles en colaboración con Javier Garduño, Juliana Martínez y Regina Ganem	2017
Yo solo quería que amaneciera. Impactos psicosociales del caso Ayotzinapa	Ximena Antillón (coord.)	2017
Fideicomisos en México. El arte de desaparecer el dinero público	Sarahí Salvatierra con la colaboración con Paulina Castaño, Oscar Arredondo, Justine Dupuy y Javier Garduño	2018
Las actividades extractivas en México: minería e hidrocarburos hacia el fin del sexenio. Anuario 2017.	Beatriz Olivera y Aroa de la Fuente (coords.)	2018
Evaluación de Diseño del Programa de Acción Específico sobre Salud Materna y Perinatal	Daniela Díaz, Cécile Lachenal, Matilde Pérez, Cecilia Toledo y Eduardo Alcalá	2018
Fue un mal año, no menos como seis	Fundar, Centro de Análisis e Investigación con la colaboración de Artículo 19 y la AMEDI	2018
Análisis del Paquete Económico 2019	Fundar, Centro de Análisis e Investigación	2018
Anuario 2018. Las actividades extractivas en México. Desafíos para la 4T	Francisco Reynoso (coord.)	
Un presupuesto público para todas las personas. Propuestas para el Paquete Económico 2020	Fundar, Centro de Análisis e Investigación	2019

Título	Autoría	Año
Salud sexual y reproductiva en la agenda política de Fundar. 18 años de investigación para la transformación de políticas en salud materna	Cécile Lachenal, Cecilia Toledo y Matilde Pérez	2019
Paso Exprés. Un caso de corrupción, derechos humanos y reparación	Janet Oropeza	2020
Paquete económico 2021. Análisis con enfoque de derechos y lucha contra las desigualdades	Fundar, Centro de Análisis e Investigación	2020
Realizar estudios de impacto antes de autorizar megaproyectos: una obligación del Estado Mexicano	Itzel Monroy Silva	2020
Justicia Fiscal, capital y trabajo. Privilegios Fiscales	Máximo Jaramillo	2021
El caso de la exención a las herencias multimillonarias. Privilegios Fiscales	Iván Benumea, Máximo Jaramillo y Emmanuel Hernández	2021
La exención a las ganancias de capital por vender una casa habitación. Privilegios Fiscales	Iván Benumea y Máximo Jaramillo	2021
Estudios y evaluaciones de impacto social a la luz del marco de derechos humanos. El caso de la legislación de hidrocarburos y de la industria eléctrica	Itzel Monroy	2021

Título	Autoría	Año
Discrecionalidad y Falta de regulación: el origen de los privilegios fiscales	Iván Benumea, Ana Belén Martínez y Emmanuel Ramírez	2021
La ASF en la fiscalización de los recursos públicos	Paulina Castaño y Alejandro Ugarte	2021
Tributación de las ganancias por venta de acciones. Cómo los impuestos al capital logran una sociedad más justa. Privilegios Fiscales	Iván Benumea y Emmanuel Ramírez	2021
¿Qué ha pasado con los fideicomisos?	Paulina Castaño y Sarahí Salvatierra	2021
El acceso a la información en tiempos del Covid-19 ¿Cómo reaccionaron los órganos garantes en México al inicio de la pandemia?	Anaid García (coord.)	2021
Desigualdad en el acceso a la salud. Un análisis presupuestario. Salud para todes	Andrea Larios	2021
Fondo de salud para el bienestar ¿Una estrategia del INSABI para garantizar el derecho a la salud? Salud para todes	Janet Oropeza	2021
A medio camino. Balance y pendientes de la política energética del sexenio 2018-2024	Francisco Reynoso y Edmundo del Pozo	2022
[Anti] Manual sobre enfoque psicosocial y trabajo con víctimas de la violencia y violaciones a los derechos humanos	Ximena Antillón	2022

Título	Autoría	Año
Derecho a saber. El caso Odebrecht en México	Anaid García y Sarahí Salvatierra	2022
Buscando el camino: presupuesto y compra de medicamentos para la salud sexual y reproductiva de las mujeres en México. Salud para todes	Matilde Pérez	2022
Crisis climática y opacidad presupuestaria. Análisis de los anexos transversales contra el cambio climático y para la transición energética	Iván Benumea y Sol Pérez	2022
Cultura y presupuesto público. Desigualdad y centralización de la infraestructura cultural	Paulina Castaño e Iván Benumea	2022
Presupuestos etiquetados. Análisis del Anexo Transversal 1. Erogaciones para la igualdad entre hombres y mujeres	Andrea Larios, Matilde Pérez, Claudia de Anda con la colaboración de Karen Valadez	2022
Presupuesto y crisis forense en México. Opacidad e insuficiencia del presupuesto en materia de identificación forense	Ángel Ruíz e Iván Benumea	2022
Las batallas en torno a la publicidad oficial: trayectoria de una estrategia de incidencia	Guillermo Cejudo para Fundar, Centro de Análisis e Investigación	S/ publicar



PUBLICACIONES DE FUNDAR EN COLABORACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES

Título	Instituciones aliadas	Autoría y/o responsable en Fundar	Año
Protesta social y derechos humanos en América. Audiencia temática presentada ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos	Frente por la Libertad de Expresión y Protesta Social	Miguel Moguel	2015
La sociedad responde. Propuestas para enfrentar la crisis de impunidad, corrupción y violaciones a derechos humanos. 20 acciones urgentes	Centro Agustín Pro Juárez, Fundar, Centro de Análisis e Investigación y otras organizaciones	Haydeé Pérez, Jacqueline Saenz, Andrés Díaz, Claudia de Anda	2015

Título	Instituciones aliadas	Autoría y/o responsable en Fundar	Año
Propuestas de reformas y adiciones a la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente para mejorar el procedimiento de Evaluación de Impacto Ambiental Federal en México	Alcosta, Causa Natura, CEMDA, DAN, VoBo y Fundar	Fundar, Centro de Análisis e Investigación	2015
Diagnóstico de Parlamento Abierto en México	Alianza para el Parlamento Abierto en México	Guillermo Ávila	2015
Artículo XIII. Informe sobre control estatal de los medios de comunicación	Alianza Regional por la Libre Expresión e Información	Justine Dupuy, Anaid García y Haydeé Pérez	2015
Informe 1º Encuentro de sociedad civil sobre gobierno abierto	Alianza para el Gobierno Abierto en México (AGA)	Haydeé Pérez	2015
Desafíos del Sistema Interamericano de Derechos Humanos. Nuevos tiempos, viejos retos	Dejusticia (coord.)	Miguel Pulido, Mariana González, María Sánchez, Silvia Ruíz, Jacqueline Saenz	2015
Política fiscal y derechos humanos en las Américas. Movilizar los recursos para garantizar los derechos	ACIJ, CESR, Dejusticia, CELS, Fundar, Grupo FARO, INESC, IBP con el apoyo de Oxfam Internacional	Programa de Justicia Fiscal de Fundar	2015
La Alianza por el Gobierno Abierto en México. Una visión desde sociedad civil	Lourdes Barrera para la Alianza para el Gobierno Abierto en México	Haydeé Pérez, Guillermo Ávila	2015

Título	Instituciones aliadas	Autoría y/o responsable en Fundar	Año
Censura indirecta en México: Rompiendo promesas, bloqueando reformas	WAN-IFRA y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Justine Dupuy y Paulina Castaño	2015
Un camino incierto. Justicia para delitos y violaciones a los derechos humanos contra personas migrantes y refugiadas en México	WOLA y Fundar, Centro de Análisis e Investigación en colaboración con siete albergues que defienden los derechos de los migrantes	José Knippen	2015
Elementos esenciales para la elaboración de la Ley General sobre personas desaparecidas en México	Colectivos de familiares de personas desaparecidas, organizaciones sociales, académicos y académicas	Programa de Derechos Humanos y Lucha contra la Impunidad de Fundar	2015
The knowledge platform: were we are and we've learnt	Global Partnership for Social Accountability (GPSA)	Marine Perron, Janet Oropeza	2015
La fracturación hidráulica en la sierra norte de Puebla: una amenaza real para las comunidades	Alianza Mexicana contra el Fracking	Aroa de la Fuente	2016
Defensa del territorio frente a proyectos del sector eléctrico en México	AIDA, CEMDA, COA, IMDEC, MAPDER, EDUCA y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Mariana González	2016

Título	Instituciones aliadas	Autoría y/o responsable en Fundar	Año
Presupuesto público, rendición de cuentas y salud materna en México. Acercamientos desde los Derechos Humanos	Editorial Gedisa y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Daniela Díaz (coord.)	2016
SABER MAS VIII: Una década de Acceso a la Información en Las Américas en el día Mundial del Derecho a Saber	Alianza Regional por la Libre Expresión e Información	Guillermo Ávila, Federico Ramírez y Haydeé Pérez	2016
Estudio comparado sobre el impacto que tienen las instituciones que resguardan el acceso a la información pública en Chile y México sobre los derechos humanos en la ciudadanía	Facultad de Derecho de la Universidad de Chile	Gina Chacón	2016
Un camino de impunidad. Miles de migrantes en tránsito enfrentan abusos y medidas severas en México	Casa del Migrante de Saltillo Frontera con la Justicia, WOLA y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	José Knippen	2016
Panorama General de las inversiones chinas en América latina. Los casos de Argentina, Colombia, México y Perú	Grupo Regional de Financiamiento e Infraestructura (GREFI)	Mariana González	2017

Título	Instituciones aliadas	Autoría y/o responsable en Fundar	Año
El acceso a la justicia para las personas migrantes en México. Un derecho que existe sólo en el papel	Casa del Migrante Frontera con Justicia, Red Migrante Sonora, Albergue de Migrantes Hermanos en el Camino, La 72, WOLA y Fundar, Centro de Análisis e Investigación con la colaboración de FJEDH	Andrés Díaz y José Knippen	2017
Manual para la defensa de víctimas de tortura y tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes	Instituto de Justicia Procesal Penal y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Andrés Díaz	2018
Diagnóstico de parlamento abierto en México 2017	Alianza para el Parlamento Abierto en México	Guillermo Ávila	2018
Política Fiscal y derecho a la ciudad	Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires	Iván Benumea y Javier Garduño	2018
Análisis comparativo de la normatividad de las Instituciones Financieras Internacionales presentes en América Latina	Grupo Regional sobre Financiamiento e Infraestructura, (GREFI)	Beatriz Olivera (coord.), Mariana González y Eduardo Alcalá	2018
Informe de Transparencia y Rendición de cuentas de los recursos públicos y privados a un año de los sismos	Transparencia Mexicana y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Eduardo Alcalá	2018
Saber más IX. Informe regional sobre acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	Alianza Regional por la Libre Expresión e Información	Justine Dupuy, Sarahí Salvatierra, Janet Oropeza y Haydeé Pérez	2018

Título	Instituciones aliadas	Autoría y/o responsable en Fundar	Año
Guía para el uso y monitoreo de los procesos de consulta a pueblos y comunidades en contextos de megaproyectos en México	CEMDA y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Edmundo del Pozo	2018
50 recomendaciones para mejorar la salud materna	Fundar, Centro de Análisis e Investigación y un conjunto amplio de organizaciones	Programa de Género de Fundar	2018
Amnistía Fiscal y reducción de impuestos en la Frontera norte: impactos y estimaciones	Oxfam, CIEP y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Iván Benumea	2018
De la consulta a la libre determinación de los pueblos. Informe sobre la implementación del derecho a la consulta y al consentimiento previo, libre e informado en México	IIJ – UNAM, DPLF y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Edmundo del Pozo	2019
Impactos del Fracking en las mujeres	Alianza Mexicana contra el fracking, CORASON y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Beatriz Olivera (coord.) y Sol Pérez	2019
Principios para combatir la corrupción desde una perspectiva de derechos humanos	Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Programa de Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción de Fundar	2019

Título	Instituciones aliadas	Autoría y/o responsable en Fundar	Año
Informe alternativo de las organizaciones de la sociedad civil de México al Comité contra la Tortura de la ONU. 2012-2019	Un conjunto amplio de organizaciones, entre las cuales está Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Natalia Pérez y Cécile Lachenal	2019
Caminos desde abajo. Organización social y los usos del Derecho en la defensa del territorio en México	Editorial Gedisa y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Edmundo del Pozo (coord.)	2019
Cuidar lo que importa. Presupuesto para el patrimonio natural. Una mirada al presupuesto de las Áreas Naturales Protegidas	Pronatura, Niparajá y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Anaid García y Carlos Brown	2020
Principios sobre Derecho de Acceso a la Información en situación de emergencias sanitarias	Alianza Regional por la Libre Expresión e Información	Justine Dupuy y Anaid García	2020
El Informe Saber Más: El impacto de la pandemia de Covid-19 sobre el Derecho de Acceso a la Información en la región	Alianza Regional por la Libre Expresión e Información	Justine Dupuy y Anaid García	2020
Protocolo modelo de prevención y actuación en casos de discriminación, acoso y hostigamiento sexual y laboral en organizaciones de la sociedad civil	Ambulante, Artículo 19, EQUIS, ILSB, R3D, Serapaz y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Claudia de Anda y Haydeé Pérez	2020

Título	Instituciones aliadas	Autoría y/o responsable en Fundar	Año
Menstruación: asunto público. Informe 2020	Menstruación Digna	Paulina Castaño y Claudia de Anda	2021
La libre determinación de los pueblos indígenas en México: experiencia y regulación	ALDEA, DPLF, Oxfam y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Edmundo del Pozo	2021
Informe Sombra EITI-México: avances y desafíos en la transparencia socioambiental	Grupo de representantes y suplentes de la sociedad civil EITI México	Sol Pérez	2021
La lucha por el saneamiento del agua en Huitzilzingo. La denuncia ciudadana sobre irregularidades en la construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales	Controla tu Gobierno y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Sarahí Salvatierra	2021
Impactos de la pandemia de la Covid-19 en mujeres rurales que enfrentan proyectos extractivos	Grupo Regional de Género y Extractivas (GRGE)	Beatriz Olivera	2021
¡Aquí estamos, exigiendo el presupuesto! La política Fiscal y la sociedad civil organizada en América Latina	Comité Impulsor de los Principios de Derechos Humanos en la Política Fiscal	Programa de Justicia Fiscal de Fundar	2021

Título	Instituciones aliadas	Autoría y/o responsable en Fundar	Año
El papel de la política fiscal para revertir situaciones de desigualdad estructural que afectan a grupos históricamente desaventajados	Comité Impulsor de los Principios de Derechos Humanos en la Política Fiscal	Programa de Justicia Fiscal de Fundar	2021
Política Fiscal y Derechos Humanos: los tributos y la regulación de mercados para la garantía de los derechos a la salud, a la alimentación y al medio ambiente	Comité Impulsor de los Principios de Derechos Humanos en la Política Fiscal	Programa de Justicia Fiscal de Fundar	2021
Principios constitucionales del derecho de la hacienda pública y jurisprudencia comparada	Comité Impulsor de los Principios de Derechos Humanos en la Política Fiscal	Programa de Justicia Fiscal de Fundar	2021
Aspectos generales y estándares aplicables a las políticas fiscales subnacionales y a los instrumentos tributarios y no tributarios de base territorial	Comité Impulsor de los Principios de Derechos Humanos en la Política Fiscal	Programa de Justicia Fiscal de Fundar	2021
Beneficios Fiscales y justicia fiscal en América Latina: recomendaciones de las instituciones financieras internacionales y las organizaciones de la sociedad civil	Comité Impulsor de los Principios de Derechos Humanos en la Política Fiscal	Programa de Justicia Fiscal de Fundar	2021

Título	Instituciones aliadas	Autoría y/o responsable en Fundar	Año
Secreto fiscal, producción y acceso a la información pública en materia tributaria	Comité Impulsor de los Principios de Derechos Humanos en la Política Fiscal	Programa de Justicia Fiscal de Fundar	2021
Actores no estatales y estándares en política tributaria en derechos humanos	Comité Impulsor de los Principios de Derechos Humanos en la Política Fiscal	Programa de Justicia Fiscal de Fundar	2021
Reforma Fiscal, punto de igualdad pospandemia en México	CIEP, Oxfam y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Aranxa Sánchez e Iván Benumea	2022
Los objetivos del desarrollo sostenible y la credibilidad presupuestaria en México	IBP y Fundar, Centro de Análisis e Investigación	Andrea Larios	2022



**FUNDAR, CENTRO DE ANÁLISIS E
INVESTIGACIÓN A. C.**

DIRECTOR EJECUTIVO

Diego de la Mora Maurer

**ASAMBLEA DE PERSONAS
ASOCIADAS**

PRESIDENTE

Felipe José Hevia de la Jara

SECRETARIA

Rachel Sieder

TESORERA

Emilienne de León

VOCAL

Christian Gruenberg

VOCAL

Darwin Franco

INTEGRANTE

Daniela Rea Gómez

INTEGRANTE

Aleida Hernández Cervantes

INTEGRANTE

Pedro Salazar

INTEGRANTE

Ricardo Raphael

INTEGRANTE

Rubi Hernández Duarte



Fundar, Centro de Análisis e Investigación A.C.

es las personas que lo habitaron, lo habitan y que se embarcan en el viaje para construir en presente el futuro que anhelamos. Sus experiencias no caben en las 118 páginas que lo componen, pero se hizo el intento.

Bitacora de viaje El camino recorrido en ocho años se terminó de imprimir en mayo de 2025 en Uroboros Editorial.

Para su formación se utilizaron las familias tipográficas Maregraphe VF, Gelica y Dystopian.