

alternativas y
capacidades a.c.

INFORME 2005

PRÓLOGO

Ver nacer y crecer una organización es un privilegio poco común, particularmente si el proceso de desarrollo da frutos positivos en el corto plazo, incluso superando lo pensado.

He tenido la fortuna de haber conocido a Alternativas y Capacidades desde que eran ideas e inquietudes en la cabeza de una persona emprendedora y tenaz. También he visto los primeros y segundos pasos. He participado en algunas actividades, reuniones, decisiones, pero sobre todo he observado a distancia esta evolución. Puedo sentirme orgullosa de ser una muy pequeña parte de una organización que ha logrado resultados importantes durante un breve periodo de existencia. Desde una perspectiva personal y profesional, esta experiencia me muestra que los sueños, por más distantes que parezcan, pueden llevarse a cabo cuando hay esfuerzo, perseverancia y convicción de por medio.

En este informe se plasman algunos de estos logros. Desde la perspectiva institucional podría mencionar: el fortalecimiento de la organización y su equipo de trabajo, la



Las actividades de Alternativas han contribuido a la profesionalización en el ámbito del desarrollo social de servidores públicos, miembros de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs), empresarios y estudiantes.

diversificación de fuentes de financiamiento, el contar con proyectos financiados por diversas instituciones que abordan las temáticas prioritarias de la organización. Viendo un panorama más amplio, esto se traduce en beneficios específicos para un número importante de personas y organizaciones. Las actividades de Alternativas han contribuido a la profesionalización en el ámbito del desarrollo social de servidores públicos, miembros de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs), empresarios y estudiantes; han tendido redes entre estos distintos actores del desarrollo social; también han fortalecido la responsabilidad social corporativa de empresas en nuestro país; han apoyado la planeación estratégica de otras OSCs; y han generado materiales técnicos de difusión del conocimiento que sin duda servirán de apoyo al quehacer de quienes trabajamos en el ámbito del desarrollo social. Finalmente, el informe mismo constituye una evidencia del compromiso de la organización con la transparencia y rendición de cuentas.

La lista se lee fácilmente, pero valorando con mayor detenimiento podemos darnos cuenta de que estas acciones y logros hacen de Alternativas una OSC particular, cuyas tareas se orientan a fortalecer el trabajo del conjunto de actores que inciden de una u otra forma en el desarrollo social. Esta característica distintiva que es la motivación detrás del trabajo de la organización, es también en ocasiones un dolor de cabeza, sobre todo en los esfuerzos de recaudación de donaciones. ¿Cómo convencer a un donante que es importante apoyar a una organización que no da beneficios directos a

población vulnerable sino que se dedica a capacitar, planear, investigar y publicar con el fin de potenciar los esfuerzos de esas otras organizaciones o instituciones que sí trabajan con/para los pobres, los niños, los viejos, los enfermos? Entender esta visión novedosa de los objetivos de una OSC de desarrollo queda como un reto no sólo de Alternativas sino también de la sociedad mexicana en lo general.

Otros avances no se ven a simple vista, pero son los que permiten mantener a la organización andando. No es poca cosa para una OSC de creación reciente responder favorablemente a los retos de subsistencia financiera, administración eficiente y calidad en el trabajo. Igualmente, no es tarea sencilla la conformación de un equipo de trabajo calificado y comprometido, o el funcionamiento de figuras como la Asamblea de Asociados y el Consejo Asesor. Estos son avances de la institucionalización misma de Alternativas, el cual es un proceso aún en marcha.

Como en todo proceso, los logros están acompañados de retos. En este caso hay varios en puerta: ganar independencia del financiamiento externo para tener mayor libertad en la decisión de proyectos a desarrollar; asegurar los recursos para mantener y ampliar el equipo de trabajo; terminar de institucionalizar los órganos internos de decisión, asesoría y ejecución; ampliar la capacidad operativa de la organización; y afianzar su posicionamiento en el mundo del desarrollo social, incluyendo OSCs, instituciones académicas, agencias financiadoras, instituciones privadas y gobierno.

Los logros son resultado de la visión y el trabajo de muchos individuos, los retos tendrán que ser también enfrentados por un número igualmente amplio de personas que compartimos el objetivo de contribuir a hacer de las acciones para el fomento del desarrollo social (tan diversas como son) actividades más profesionales, mejor informadas, más eficaces y más transparentes.

Iliana Yashine
Ciudad de México, mayo 2006



AVANCES EN DESARROLLO INSTITUCIONAL

Durante 2005 tuvimos dos eventos que por su importancia para la consolidación de Alternativas podríamos calificar de históricos:

conseguimos **un espacio propio** y conformamos **un equipo de colaboradores altamente calificados**. Ninguno de los avances que aquí relatamos hubiera sido posible si no hubiéramos contado con ambos. En abril de 2005, nos mudamos a una oficina que una de nuestras asociadas nos facilitó en convenio de comodato. Gracias a nuestras nuevas instalaciones, ahora podemos trabajar en un ambiente agradable, adaptado a nuestras necesidades, donde contamos con espacios destinados para diferentes fines, como un centro de documentación y una sala de reuniones. Esto repercutió en forma positiva en nuestro desempeño en el trabajo y la calidad de nuestros productos y servicios. Aún cuando no desembolsamos una renta mensual, sí pagamos los gastos operativos de esta oficina, como un auxiliar administrativo y recepcionista, líneas telefónicas, servicios de luz, agua y mantenimiento. Por esta razón, hicimos una alianza con Sistemas y Construcciones S.A. de C.V., empresa con quien compartimos una parte del espacio y la mitad de estos gastos.

El equipo de colaboradores se conformó poco a poco. Primero, iniciamos operaciones en Guadalajara, con Patricia Carrillo a cargo. Posteriormente, se creó el Programa de

Contamos con un equipo de trabajo más amplio y que colabora en distintos proyectos, así como en el Consejo Asesor.

Fortalecimiento Institucional para la Ampliación de Espacios Públicos, bajo la responsabilidad de Beatriz Campillo; la Coordinación de Comunicación y Vinculación fue asumida por Silvino Sandoval; y Gisela Robles y Paola García, quienes inicialmente colaboraban como becarias y se incorporaron a las áreas de Investigación y Fortalecimiento Institucional, respectivamente. La Coordinación General quedó bajo la dirección de Mónica Tapia. Adicionalmente, hemos contado con un equipo de trabajo más amplio que colabora en distintos proyectos y/o en el Consejo Asesor, conformado por Francisco Morales, Iliana Yaschine, Susana Cruickshank, Sergio García, Jorge Diez de Sollano y David Gómez, entre otros.

A finales de 2005 actualizamos la planeación estratégica que realizamos desde el 2003 para trabajar con base en metas anuales. Esto ha sido un eje fundamental del desarrollo institucional de Alternativas. Nos ha provisto de parámetros para medir nuestros avances en un periodo establecido y comprobar cuáles metas hemos logrado, cuáles no y por qué. Además, este método nos ha permitido definir hacia donde encaminar nuestros esfuerzos, tomando en cuenta el contexto nacional e internacional en el que actúa nuestra organización. Asimismo, nos ha facilitado dar rumbo a nuestros proyectos y acciones en un horizonte de mediano plazo.

Gracias a estos ejercicios establecimos y cumplimos la meta de contar con reuniones internas quincenales entre el equipo de trabajo, con un moderador y minutas en las que se plasman los acuerdos. Asimismo, utilizamos un foro electrónico interno para

publicar los acuerdos de las reuniones y para dar seguimiento a nuestras metas. Esta dinámica ha permitido crear un espacio muy valioso para socializar la información al interior de la organización, lograr mejor coordinación entre sus miembros, así como planear y discutir los pasos por dar y el avance de los proyectos.

Respecto a los órganos de gobierno tenemos grandes retos pendientes, pues no hemos podido cumplir con las metas que establecimos originalmente. No hemos logrado sesionar con la periodicidad que esperábamos y, aunque algunos miembros se han involucrado activamente en distintas tareas, el Consejo Asesor no ha sido tan representativo como hubiésemos querido. Por ello, desde finales de 2005 nos propusimos, para 2006, renovar y fortalecer el Consejo Asesor con mayor representatividad social, y cumplir con una dinámica de reuniones periódicas, tanto de la Mesa Directiva como de la Asamblea de Asociados y el Consejo Asesor. Designamos un responsable para dar seguimiento especial a estas metas y, en un futuro, desarrollar un esquema de comisiones de trabajo funcional y operativo, con reuniones periódicas y miembros comprometidos con la organización.

Un avance importante en el crecimiento de Alternativas fue la creación de un sistema administrativo y contable eficiente. A principios de año contratamos un nuevo contador con mayor conocimiento y especialización en el sector no lucrativo, un elemento fundamental para crecer con pasos seguros en este campo. En 2005, los estados financieros y la contabilidad de 2004 fueron auditados por primera vez, para cumplir con la obligación que establece la SHCP para donatarias autorizadas. Este proceso, junto con la asesoría de los contadores Juan Javier Toledo y Alma Castillo, nos ayudó a transparentar más nuestra relación con donantes y ordenar el proceso de elaboración de comprobantes, recibos y facturas, así como el expediente de becas.

A finales del año, creamos un manual administrativo con secciones sobre la presupuestación de proyectos y servicios, la comprobación de gastos, el pago de impuestos, el control del presupuesto y el análisis financiero y de gestión. En cierta forma, este manual recoge el aprendizaje logrado a lo largo del año y ofrece una forma de operar más profesional y compartida entre los distintos miembros de la organización.

El manual administrativo representa un piso mínimo de institucionalidad para crear condiciones de certidumbre y solidez en el trabajo que realizamos.

Adicionalmente, durante el proceso de elaboración del Informe Anual 2004, en su parte financiera, analizamos la composición de nuestros ingresos según sus fuentes. Esto nos ayudó a planear metas para la recaudación y diversificación de fuentes de ingresos, lo cual se reflejó en la situación actual. Como se aprecia en la sección del resumen financiero de este informe, en el último año tuvimos un crecimiento importante de nuestros recursos, y también los diversificamos enormemente gracias al aumento de los servicios prestados. Anteriormente, los remanentes se utilizaban para estabilizar el inicio del año siguiente. Conforme éstos han aumentado, prevemos empezar a invertir recursos a partir del 2006, con la intención de construir un patrimonio que ofrezca a Alternativas un margen de sustentabilidad financiera e institucional para el futuro.

La diversificación de recursos ha sido posible, en buena medida, por la operación de Alternativas Sociales en Planeación y Evaluación S.C. (ASPEA)¹. ASPEA ha funcionado como el brazo de prestación de servicios y consultoría de Alternativas. La creación de una figura jurídica diferente a la asociación civil y paralela a ésta se debió a varios motivos. Entre ellos, los más importantes fueron:

- 1 Prestar servicios personalizados** bajo la modalidad de acompañamiento y asesoría para responder a una variedad de necesidades y demandas de profesionalización de los actores dedicados al desarrollo social, en particular OSCs y donantes,
- 2 Dar mayor transparencia** a las actividades de la organización, y
- 3 Aumentar los recursos** para cubrir gastos de operación y administración.

¹ Alternativas Sociales en Planeación y Evaluación tiene como objetivo ofrecer una diversidad de servicios de asesoría, consultoría, investigación y capacitación, contribuyendo a mejorar el diseño, la implementación y la evaluación de políticas, programas y proyectos sociales.

A partir de nuestra experiencia de trabajo con ASPEA hemos desarrollado una concepción de desarrollo institucional en que la prestación de servicios cumple la doble función de fortalecer a distintos actores y generar recursos para construir nuevos proyectos y autofinanciarlos.

Cabe señalar que el marco fiscal de las organizaciones no lucrativas es sumamente estrecho y, aunque la Ley del Impuesto sobre la Renta da amplias facultades a las organizaciones (capítulo III), en la práctica las donatarias autorizadas que emiten facturas se consideran empresas evasoras de impuestos.



Aunque contar con las dos figuras jurídicas (una asociación civil y una sociedad civil) produce, administrativa y contablemente, doble carga de trabajo, nos permite cumplir a cabalidad el marco legal y fiscal de cada una de ellas. Congruentes con esta perspectiva, aquí informamos sobre las actividades financieras de ambas figuras.

A partir de nuestra experiencia de trabajo con ASPEA hemos desarrollado una concepción de desarrollo institucional en que la prestación de servicios cumple la doble función de fortalecer a distintos actores y generar recursos para construir nuevos proyectos y autofinanciarlos. Actualmente, nos encontramos estableciendo un esquema de subsidios cruzados y costos diferenciados que permita definir nuestros propios proyectos, buscar fuentes de financiamiento, subvencionar proyectos y servicios a causas que nos parecen prioritarias, además de responder y ofrecer servicios a instituciones que nos contratan. Pensamos que con esto cumplimos con nuestro enfoque, pues los proyectos y el conocimiento de ciertos temas informan y fortalecen el trabajo en otras áreas.

Alternativas participó en el “**Coloquio sobre transparencia en las OSCs**” en junio de 2005. De ahí, se desprendió el “Pronunciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en torno a la transparencia interna y la rendición de cuentas: congruencia entre valores y acciones” al cual nos adherimos. Aunque se previó que estas acciones se implementarían gradualmente, ahí se establecieron los siguientes compromisos:

COMPROMISOS HACIA LA TRANSPARENCIA

- 1 Publicar en nuestras páginas de internet o en material informativo:
 - Datos generales de la institución, representación legal, actividades, servicios, proyectos, productos, impacto y contrapartes.
 - Visión, misión, objetivos, estatutos, patrimonio, instancias y mecanismos de toma de decisiones y espacios de articulación.
 - Informes anuales, evaluaciones, fuentes y montos de financiamiento.
- 2 Mantener en orden la memoria institucional y los archivos administrativos y contables.
- 3 Realizar auditorías financieras y administrativas periódicamente.
- 4 Impulsar el debate hacia una reforma fiscal que contemple la simplificación y armonización de los procedimientos a nivel nacional, y promover que las declaraciones fiscales pudieran consultarse públicamente para generar mayor confianza entre el público.

En este informe se relatan algunos estándares que hemos cumplido, en relación con este pronunciamiento. Hemos colocado en la página web buena parte de esta información.

Finalmente, es importante informar que en marzo del 2005, Alternativas y Capacidades A.C. se inscribió en el Registro Federal de OSCs y obtuvo la Clave Única de inscripción (CLUNI). Con ello, podemos acceder a recursos públicos y contrajimos diversas obligaciones, como informar anualmente sobre el destino y uso de estos recursos, así como notificar sobre los cambios en los órganos de gobierno. ⑨



CAMPAÑA FINANCIERA 2005 CUANDO TÚ DAS... ¿POR QUÉ LO HACES?

NUESTRA CAMPAÑA DE RECAUDACIÓN 2005 tuvo la finalidad de construir una estrategia más amplia de cultivo de donantes. Para esta campaña no sólo buscamos hacer un evento de recaudación de una noche; creamos distintas herramientas para comunicar un mensaje que no sólo recaudara fondos, sino también educara. Con este fin, realizamos diferentes actividades durante el mes de noviembre para difundir las acciones de Alternativas:



- 1 Desarrollamos un concepto para explicar la importancia de donar y hacerlo de forma institucional.
- 2 Creamos un boletín electrónico, que en su primer número presentó el trabajo de Alternativas y un artículo con datos de la Encuesta Nacional sobre Filantropía realizada por Michael Layton del ITAM.
- 3 Cada colaborador de Alternativas añadió contactos a la base de datos de donantes potenciales.
- 4 Elaboramos y enviamos invitaciones personalizadas y un recordatorio electrónico con la invitación a nuestro evento de recaudación.



Entre los objetivos que perseguimos a lo largo de la campaña de recaudación se encontraban:

- Informar a los donantes del año pasado (2004) sobre nuestras actividades y fortalecer la confianza que ellos han depositado en los proyectos de Alternativas.
- Convocar a más personas que pudieran contribuir con recursos económicos e incrementar la base social de Alternativas.
- Desarrollar canales de comunicación sobre las actividades y necesidades de Alternativas, a fin de recaudar fondos.

Para el evento de recaudación realizamos una subasta de fotos, de amigos artistas que donaron alguna de sus obras. Recibimos 6 fotografías y una escultura, "El Guardián". Agradecemos a Ivan Castro, Cándido Vigil, Luis Quiñones y Amelia Mendiola por sus fotos y a Chikara Toda, por su escultura. Las obras fueron subastadas. Agradecemos también a un gran amigo, Raúl Zambrano, quien con maestría en la guitarra y la palabra interpretó el recital "De las vacas al Aranjuez", sensibilizándonos con un recorrido histórico de este instrumento. Si bien el personal completo de Alternativas colaboró en este evento, fue Geny Baqueiro quien lo hizo posible.

MENSAJE DE ALTERNATIVAS EN LA CAMPAÑA DE RECAUDACIÓN 2005

79% de la gente que da una aportación prefiere hacerlo directamente a una persona necesitada, como dando limosna a la gente en la calle



En México muchos ayudamos a otros, al menos una vez al año, dando en efectivo o en especie. Sin embargo, toda esta ayuda ¿está procurando soluciones de fondo y de largo plazo?

QUEREMOS CULTIVAR TU CONFIANZA PARA QUE TÚ CULTIVES UNA ALTERNATIVA

Para Alternativas, la capacitación ha significado un proceso de gran riqueza.

No sólo nos hemos dado a la tarea de diseñar contenidos y metodologías de capacitación. Además, los hemos revisado continuamente para lograr cursos, diplomados y talleres con mejor pedagogía, que socialicen experiencias y generen aprendizajes más significativos. Logros como impartir por segunda vez consecutiva el módulo de “Estrategias de Cabildeo e Incidencia en Políticas públicas” o participar en la coordinación académica del Diplomado de Desarrollo y Política Social en México nos dan seguridad para continuar. Pero además de impartir estos diplomados, nos alienta saber que las personas formadas multiplicarán las experiencias ya sea al interior de sus organizaciones o como servidores públicos.

Entre febrero y julio de 2005, se impartió por tercera ocasión el **Diplomado de Desarrollo y Política Social en México**, en colaboración con el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). Se contó con la participación de 30 estudiantes, con la siguiente composición: 9 de ellos trabajando en el gobierno federal, en instituciones como la SEDESOL, la SRA, el INMUJERES, el IMSS, entre otras; 2 en gobier-

Nos alienta saber que las personas formadas multiplicarán las experiencias ya sea al interior de sus organizaciones o como servidores públicos.

nos estatales y municipales; 3 en la Cámara de Diputados; 3 investigadores o adscritos a instituciones de educación superior; 6 del sector privado; 5 egresados de licenciaturas; una trabajando en un organismo internacional, y una en una OSC. Realmente habría que destacar el alto nivel de preparación e interés de los participantes, lo cual demuestra que el Diplomado ha formado su prestigio y nicho en esta área de especialización, entre una oferta amplia de educación continua.



Se fortalecieron las bases y el proceso de selección de becarios, que incluyó un perfil más claro, un comité más amplio que revisó las solicitudes y entrevistó a los candidatos y un número mayor de solicitudes, gracias a una mayor difusión. Como resultado de este proceso,

becamos a 7 personas (tres estudiantes recién egresadas, una persona de una OSC y tres asistentes de investigación del CIDE), con un alto potencial de convertirse en especialistas y tomadores de decisiones en temas de política social.

Este año también promovimos junto con el CIDE la organización del primer brindis de egresados del Diplomado, al cual asistieron cerca de 35 personas. El propósito de este even-



EL IMPACTO DE NUESTROS BECARIOS

EL TESTIMONIO DE JOHANNES CABANNES



JOHANNES ESTUDIÓ la Licenciatura en Relaciones Internacionales (2004) en El Colegio de México. Posteriormente, trabajó como asesor de proyectos en el Programa de Gestión Urbana del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD/Habitat), con sede en Quito, Ecuador. A su regreso a México, trabajó como profesor de Política Mundial Contemporánea, en la UNAM, Campus ENEP-Acatlán.

A principios de 2005, Johannes solicitó una beca para estudiar el Diplomado. Ahí, realizó

un proyecto de investigación donde destacaba que, a pesar de que los presupuestos participativos han tenido un auge significativo en los últimos 15 años y se han incorporado en distintos gobiernos locales de América Latina, en México estas iniciativas son más escasas y recientes. Actualmente, Johannes trabaja en la Gerencia de Desarrollo Social de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) y creemos que su testimonio ejemplifica muy bien el impacto que logramos mediante la formación de recursos humanos:

“Quiero agradecer todo el apoyo y la confianza que depositaron en mí al seleccionarme como becario del Diplomado en Desarrollo y Política Social en México. El nivel académico y la organización del mismo rebasaron, por mucho, mis expectativas iniciales, que ya eran las de un programa de excelencia. Considero que las semillas que han ido sembrando con cada una de las acciones que llevan a cabo nos involucran cada vez más en las problemáticas sociales y nos acompañan en



el camino del compromiso y de mejores resultados en la sociedad.

Más allá de haber disfrutado mucho el estudio y las discusiones que enriquecieron todo el proceso del Diplomado, he podido ver que los contenidos y enfoques que sustentaron el programa han fortalecido sustancialmente mi trabajo actual y, sin duda, lo seguirán haciendo en mis actividades profesionales futuras. Entre los distintos proyectos que actualmente estamos impulsando en la Gerencia de Desarrollo Social de la Comisión Federal de Electricidad se encuentran, por ejemplo, el fomento de proyectos productivos en Tamazunchale, San Luís Potosí, y la expansión de microfinancieras en Tuxpan,

Veracruz. Ambos casos son claros ejemplos de que tanto las áreas de acción como la metodología fueron claramente concebidas desde los temas del Diplomado.

Me siento muy privilegiado por haber recibido su apoyo y haber podido cursar este Diplomado. Pueden estar seguros de que no defraudaré su confianza y trataré de seguir trabajando por el bien de los hombres y mujeres que no han tenido la oportunidad de soñar en un futuro distinto. Nuevamente todo mi reconocimiento a la labor que de forma tan comprometida están llevando a cabo. Tengo toda la certeza de que nos seguiremos encontrando en distintos caminos de trabajo o como buenos amigos.”

to fue comenzar a darle forma a una red de personas que trabajan en temas especializados de las políticas sociales, que participan en la discusión y el intercambio de experiencias, abriendo la oportunidad a la cooperación personal e interinstitucional en este campo. Como primer paso para la construcción de esta red, se repartió información sobre un foro electrónico abierto para la discusión y vinculación en temas sociales.

Por decisión del CIDE, a raíz de una reestructuración interna, 2005 fue el último año de colaboración entre Alternativas y el CIDE para este proyecto. Actualmente nos encontramos explorando opciones para dar continuidad a la formación de actores de la política social, mediante opciones dirigidas a públicos bien definidos con mayor impacto. Asimismo, Alternativas continuará fomentando la interacción entre los egresados del Diplomado en Desarrollo y Política Social.



En junio de 2005, Alternativas fue seleccionada, por segunda ocasión, para impartir el **Módulo Estrategias de Cabildeo e Incidencia en Políticas Públicas, como parte del Diplomado de Profesionalización de OSCs**, dentro del Programa de Coinversión Social del INDESOL.

El equipo docente que impartió el Módulo estuvo integrado por Susana Cruickshank, Paola García, David Gómez, Francisco Morales, Gisela Robles, Silvino Sandoval, Mónica Tapia y Beatriz Campillo. Dentro de los preparativos para la docencia realizamos una revisión metodológica y de contenidos, para lograr mayor integración de los temas del Módulo y potenciar el aprovechamiento en los participantes. Gracias al apoyo pedagógico de Margot Aguilar y los Talleres de Solaris, aportamos a nuestros contenidos, de por sí densos, la metodología de aprendizaje vivencial e incorporamos una variedad de técnicas de aprendizaje:



La nueva edición del Módulo buscó generar en los participantes una visión amplia y propositiva de lo público, las políticas públicas y la incidencia, así como fortalecer las capacidades para intervenir en lo público. Con esta idea, impartimos el **Módulo con la propuesta de aprendizaje vivencial a cerca de 410 miembros de 288 organizaciones, en 12 sedes de la República** –México, Aguascalientes, Ciudad Juárez, Torreón, Cuernavaca, Oaxaca, Querétaro, Sonora, Guadalajara, Morelia, Chiapas

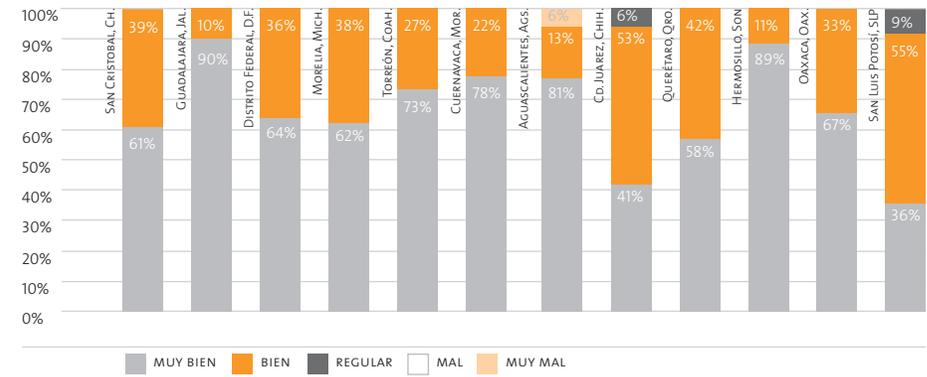
y San Luis Potosí— en su gran mayoría concentradas en temas de educación, salud, derechos humanos y proyectos productivos, ya fuera a nivel local o regional.

Al inicio del Módulo se plantearon los siguientes objetivos de aprendizaje a los participantes:

- Distinguir entre lo público, lo privado, lo político y las políticas públicas.
- Comprender las etapas de elaboración de las políticas públicas, su interdependencia y sus condicionantes.
- Valorar críticamente el papel de las OSCs frente a la incidencia y las políticas públicas.
- Contar con herramientas y opciones de estrategias de cabildeo e incidencia.
- Elaborar un plan de incidencia.

A juzgar por la evaluación de los participantes, estos objetivos se cumplieron en un porcentaje muy alto (288 respuestas).

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL MÓDULO POR SEDE



En congruencia con nuestros principios de transparencia y socialización de la información, la memoria de este proceso, incluyendo las evaluaciones internas y externas, está disponible en nuestra página web y puede ser consultada por el público en general. [↗](#)



EL RETO DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y LA AGENDA DE INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

PARA ALTERNATIVAS, impartir el Módulo de Estrategias de Cabildeo ha sido un reto importante y una oportunidad única. La recepción que los participantes le han dado a nuestra propuesta nos ha dejado ver claramente la utilidad que este Módulo ha tenido en el fortalecimiento institucional de las OSCs, y en un universo amplísimo de beneficiarios.

TESTIMONIOS

“La elaboración del plan de incidencia para mí fue como confrontar lo aprendido con mi propia experiencia.”

Participante de Morelia, Michoacán.

“Aterricé los conceptos referidos a la incidencia en políticas públicas. Principalmente una herramienta metodológica más que ‘conceptos’.”

Participante del D.F.

“Como organización me ayudó a definir el papel (o empezar a definir) la participación de la comunidad en la incidencia y el diseño de políticas públicas. Personalmente me voy con un aprendizaje muy rico.”

Participante de Morelos, Cuernavaca.

El módulo ha permitido a Alternativas nutrirse de la realidad en la que trabajan las OSCs en México. Gracias al Diplomado, hemos aprendido que nuestro entorno marca una agenda de urgente intervención en los asuntos públicos, bajo una diversidad de temáticas y perspectivas regionales. Los 75 planes de incidencia recibidos como trabajo final del Módulo ofrecen un primer panorama de la agenda de incidencia en la esfera pública en México y una prueba de que las OSCs pueden convertirse en un actor de la política social.

“...se ampliaron conocimientos y me di cuenta de todo lo que falta en nuestra institución para lograr la incidencia en lo público.”

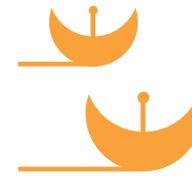
Participante de San Luis Potosí, S.L.P.

“Al presentarme al Diplomado no tenía idea siquiera de qué se trataba este tema tan importante.”

Participante de Oaxaca, Oaxaca.

“Pasé de ver la política como burocracia a políticas públicas como acciones para solucionar problemas.”

Participante de Torreón, Coah.



AVANCES EN FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Al igual que el año anterior, en el 2005 el área de fortalecimiento institucional de Alternativas creció enormemente en cuanto a la cantidad y la calidad de su trabajo.

Gracias a los proyectos de esta área, en Alternativas hemos comprobado que el fortalecimiento de los actores, como intermediarios dedicados a la política social, es una estrategia que permite lograr un impacto mayor que si trabajáramos de manera directa con un grupo de beneficiarios.

Bajo el enfoque que desarrollamos a partir de la investigación sobre el tema, realizada en 2004 y publicada en 2005, **nuestra oferta de servicios se concentra en dos áreas: la generación de alternativas y la formación de capacidades para aumentar el impacto del trabajo de las OSCs y su incidencia en otros espacios.** En cuanto a la generación de alternativas, hemos creado materiales y talleres de capacitación sobre política social, desarrollo e incidencia en políticas

Pfizer S.A. de C.V. contrató a ASPEA para desarrollar un enfoque innovador de sus programas corporativos de responsabilidad social.

públicas. En cuanto a la formación de capacidades, hemos facilitado procesos de planeación estratégica, realizado estudios de evaluación, asesorado experiencias de incidencia en políticas públicas, y diseñado y acompañado procesos para la canalización profesional de recursos por parte de donantes.



El **Colectivo por la Transparencia** es un grupo formado por seis organizaciones: Academia Mexicana de Derechos Humanos, Alianza Cívica, Consorcio para el Diálogo Parlamentario y la Equidad, DECA-Equipo Pueblo, Fundar-Centro de Investigación y Análisis y Presencia Ciudadana. Estas organizaciones se dedican a temas muy diversos, pero convergen en su interés por fortalecer la cultura de la exigibilidad, del derecho a la información, la transparencia en las acciones y la rendición de cuentas en el ejercicio del poder público, desde una perspectiva de participación ciudadana. Por medio de ASPEA como consultor externo, se hicieron tres ejercicios de planeación y evaluación durante el año de funcionamiento del proyecto:

- **El primero** consistió en planear los objetivos, las metas y los indicadores para el trabajo conjunto, así como un cronograma general que se complementó con un cronograma de actividades preparado por cada organización.
- **El segundo** ejercicio llevó a cabo la revisión de los avances, de acuerdo con el cronograma general, y la discusión sobre el funcionamiento del Colectivo. Éste se trabajó para producir una evaluación intermedia.

- **Con el tercer** ejercicio se sistematizaron los resultados y logros alcanzados, y se ofrecieron insumos para una reflexión entre los miembros sobre el futuro de su proyecto.

A partir de este trabajo, se desarrolló una evaluación final del proyecto.

Como consultores desempeñamos un papel de facilitadores de procesos, estableciendo el marco para que los participantes ordenaran sus ideas e inquietudes y dejando que fueran ellos quienes tomaran las decisiones más importantes sobre el desarrollo del proyecto. La evaluación intermedia no sólo ayudó a determinar los avances, sino también a identificar los puntos de conflicto que se habían presentado hasta el momento y encontrar posibles soluciones y nuevos cursos de acción para el resto del proyecto. Esta evaluación fue de tipo cualitativo y se desarrolló con base en una serie de entrevistas realizadas a los miembros del Colectivo.

En diciembre de 2005 comenzó el proceso de evaluación final del proyecto. Se elaboró un documento para sistematizar los resultados y logros alcanzados, así como ofrecer insumos para una reflexión entre los miembros sobre el futuro del Colectivo. Alternativas contribuyó durante este primer año del Colectivo —que podría considerarse como un año “piloto”— a que los participantes pudieran experimentar, discutir, innovar y visualizar actividades y procesos de coordinación para un proyecto de estas dimensiones. Al interior de Alternativas esta experiencia constituyó también un proceso de aprendizaje enriquecedor. Al aplicar distintas metodologías de planeación y evaluación, apreciamos claramente sus implicaciones sobre el trabajo de organizaciones de la sociedad civil.

Pfizer S.A. de C.V. contrató a ASPEA para desarrollar un enfoque innovador de sus programas corporativos de responsabilidad social. Un diagnóstico elaborado a finales de 2004 detectó que a pesar de que los apoyos económicos destinados a proyectos filantrópicos eran sustanciales, en estas acciones regía la informalidad; no había una estructura clara para la toma de decisiones ni criterios establecidos para seleccionar proyectos y canalizar apoyos; no estaban enfocadas a resolver problemáticas sociales

relevantes sino a crear una imagen favorecedora para la empresa; no se llevaba un registro de proyectos aprobados y no se habían sentado las bases para evaluar el costo y el impacto de las acciones filantrópicas.

Junto con el equipo operativo de Pfizer, a principios del 2005 **diseñamos y acompañamos la implementación de nuevos procedimientos para otorgar apoyos a proyectos sociales de mayor impacto, sustentables, innovadores y visibles**, seleccionados bajo una estrategia clara, temáticas delimitadas y una convocatoria pública, en condiciones de igualdad de oportunidades y mediante procesos transparentes. Diseñamos también una base de datos para almacenar, automatizar y sistematizar grandes cantidades de información, lo cual ayudará a institucionalizar los contactos y los expedientes, y permitirá hacer análisis retrospectivo y prospectivo de los apoyos.

ASPEA también desarrolló una metodología para seleccionar temáticas prioritarias, bajo la cual los directivos de la empresa decidieron apoyar los rubros de acceso a la salud para grupos marginados, salud reproductiva, violencia intrafamiliar y equidad de género. Como parte de este proceso, se elaboró un documento donde se sustenta con datos e investigaciones la selección de temáticas de apoyo, dejando ver el interés de la empresa por invertir en la salud con un enfoque social, promoviendo la resolución de problemas y causas progresistas, y actuando como un interlocutor de confianza con capacidad de diálogo y propuestas.

Para el proceso de dictaminación de proyectos se invitó a especialistas, ayudando a Pfizer a vincularse con una red de funcionarios, académicos y destacadas personalidades con intereses sociales, que reconocen la importancia del profesionalismo y la transparencia de la filantropía empresarial que actualmente se practica en el país. El diálogo entre los dictaminadores externos y los empleados de Pfizer, a raíz de la selección de proyectos, debe reconocerse como un intercambio de saberes y un aprendizaje mutuo que sucede en raras ocasiones entre sectores tradicionalmente distanciados. Al interior de Pfizer, el procedimiento constituyó además una práctica ejemplar de cono-

cimiento e involucramiento de los empleados en las causas que apoya la empresa.

A partir de la selección de las organizaciones ganadoras, se ha dado mayor seguimiento a los apoyos, reportando los logros de manera sistemática, aclarando con las organizaciones la información que se comprometen a proporcionar y permitiendo un margen de flexibilidad y ajustes en la comprobación de gastos y las actividades planeadas.



Otra contribución de Alternativas y Capacidades, A. C. al fortalecimiento institucional de la sociedad civil fue la publicación del manual **“Construyendo tu organización”**, desarrollado en 2004 en colaboración con el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJ). Durante 2005, se actualizaron y ampliaron algunas secciones, en particular los trámites fiscales y de inscripción al Registro Federal de OSCs. El manual se publicó en septiembre de 2005 bajo el nombre de “Construyendo tu organización en 16 pasos”, en versión multimedia con la colaboración del IMJ y Cocijo Diseño. A futuro, existe el proyecto de publicarlo de forma impresa y de trabajar con el ITAM la parte complementaria a los trámites de donatarias autorizadas.

Alternativas distribuyó este manual sin costo en sus oficinas o mediante paquetería, cobrando solamente el costo de envío. La gran demanda que tuvo y el número limitado de copias disponibles nos llevaron a ponerlo a disposición del público en nuestra página Web, bajo acuerdo con el IMJ. Asimismo, fue para nosotros un orgullo ver cómo organizaciones en Washington y Nueva York se mostraron interesadas por el manual.

Después de más de cinco años de trabajo a nivel nacional, FUNDAR Centro de Análisis e Investigación, A. C. decidió desarrollar el proyecto piloto: **“Poder Local para la vigilancia de los organismos públicos de derechos humanos”** en las entidades de Tlaxcala, Estado de México y Morelos. El propósito de este proyecto piloto era construir una nueva experiencia, a partir de la transferencia de herramientas y metodologías y de una labor de acompañamiento, para fortalecer a organizaciones civiles y procesos de incidencia en políticas públicas que ocurren en el ámbito local.

MEJORANDO EL ACCESO A LA SALUD POR MEDIO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

EL PRIMER CONCURSO DE PROYECTOS SOCIALES PFIZER

DESDE HACE MÁS de una década Pfizer otorgaba apoyos filantrópicos y patrocinios a una serie de proyectos orientados a la salud. Estos proyectos iban desde donativos a grandes instituciones como el Instituto Nacional de Nutrición "Salvador Zubirán", el Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez" y la Cruz Roja; patrocinios a eventos y congresos; donativos a organizaciones asistenciales tradicionalmente conocidas como la Fundación John Langdon Down, Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, Sólo por Ayudar y otras acciones aisladas como el Juguetón y patrocinios en la Ciudad de los Niños.

ASPÉA propuso, como primera medida, trazar una identidad coherente de los apoyos delineando varios escenarios con distintas temáticas orientadas a la salud. A partir del análisis de ventajas, desventajas y posibles interlocutores, se decidió apoyar proyectos de acceso a salud y medicamentos para grupos marginados, salud materna, salud

reproductiva, prevención de embarazos adolescentes, violencia intrafamiliar, equidad de género y saneamiento ambiental. Las ventajas de este escenario eran un claro perfil de salud pública y social, un enfoque redistributivo, la promoción de cambios sociales estructurales y la colaboración con interlocutores progresistas y de salud comunitaria. Las desventajas que se advertían eran que estos procesos de cambio resultan lentos, la mejoría no es inmediata y, por ello, la visibilidad de los resultados es difusa y dificulta la formación de imagen.

El equipo de Pfizer tenía claro que, con el propósito de hacer transparentes y legítimas la selección de proyectos, los recursos se debían de canalizar por medio de una convocatoria pública y con la participación de especialistas externos. Recibir, revisar y decidir entre un número importante de solicitudes era un reto operativo difícil de resolver por un equipo pequeño de colaboradores, por lo que se diseñó un sistema para recep-



ción de solicitudes por Internet, limitado a las primeras 150 propuestas.

El resultado de esta iniciativa fueron 25 organizaciones apoyadas, con 28,000 beneficiarios directos y aproximadamente 47,500 indirectos. Entre los proyectos se encuentran dispensarios comunitarios y proyectos con mujeres para mejorar la salud materna en Oaxaca, servicios de salud en colonias marginadas de Tijuana y Ciudad Juárez, ferias de información sobre salud sexual para jóvenes y obras teatrales para educar sobre la prevención de la violencia en escuelas primarias, entre otros. Más de la mitad de las organizaciones apoyadas son pequeñas y reciben financiamiento empresarial por primera vez, lo cual habla de una adecuada y amplia difusión de la convocatoria y de un proceso que ayudó a seleccionar entre los

proyectos valiosos que existen en el país y requieren de apoyos financieros.

Este proceso le ha permitido a Pfizer generar 58 notas de prensa con cobertura positiva, que alcanzaron a cerca de 12 millones de personas y que de haberse pagado hubieran costado aproximadamente \$900,000.00.

Alternativas ha dado un valor agregado a los procesos y logros de responsabilidad corporativa, marcando el rumbo, diseñando los procedimientos y acompañado las decisiones, revisando los mensajes y las estrategias de comunicación y compartiendo su red de relaciones y contactos. Aún se requiere aprovechar el aprendizaje adquirido para mejorar los procedimientos de convocatoria, canalización y seguimiento de apoyos a proyectos sociales, llevando la lógica de la profesionalización a otros programas de responsabilidad social y a otros donantes nacionales. La satisfacción mayor que ha dado acompañar esta iniciativa es haber apoyado de manera indirecta a organizaciones y beneficiarios, trabajando en diversas temáticas desde diferentes lugares de la República. Así, pensamos que nuestra labor de fortalecer a actores intermediarios puede tener mayor impacto.

Alternativas colaboró en la documentación y evaluación de esta experiencia, para retroalimentar y planear la siguiente etapa del proyecto piloto.

Por un lado, se analizaron las acciones aprendidas para identificar un modelo de incidencia. Este modelo consiste en un perfil para seleccionar OSCs; un diagnóstico institucional sobre el organismo público sujeto a vigilancia; un programa de capacitación y acompañamiento a la medida de la organización participante; un proceso de investigación y análisis de la información: un proceso para desarrollar y ampliar las capacidades políticas de las contrapartes; distintos formatos y mensajes para elaborar reportes dirigidos a diferentes públicos, así como en un procedimiento para advertir y planear los cambios generados dentro de la organización a raíz del proceso de incidencia. Además, se generó un documento de carácter interno señalando los puntos a mejorar, según la percepción de los propios participantes en el proyecto.

A mediados de 2005, el **Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF)** adjudicó el contrato a ASPEA para asesorar en la incorporación de la perspectiva familiar y comunitaria, revisando 12 de sus programas sujetos a reglas de operación. La perspectiva familiar y comunitaria se definió como “un enfoque que revaloriza a la persona desde su dimensión familiar y su relación con la comunidad y opera mediante el desarrollo integral de la familia y la relación con otras instancias, en especial, con la comunidad”. Más que una definición única de la familia, se pretendía analizar las tareas que la familia cumple y las acciones que la política pública debería promover para apoyar estas tareas fundamentales. En las bases del contrato se especificaba el diseño de una metodología para establecer lineamientos básicos sobre la perspectiva familiar y comunitaria y la construcción de indicadores y métodos de evaluación al respecto.

Sin embargo, durante el proceso se presentaron grandes diferencias conceptuales, sobre el enfoque del proyecto y sobre la familia, así como intervenciones reiteradas del área de seguimiento y enlace en el diseño metodológico y un ánimo adverso al proceso de planeación por parte de los responsables de los programas. A pesar de que Alternativas cumplió profesionalmente con la entrega de los dos primeros productos, estas diferencias llevaron al DIF a solicitar la terminación del contrato. Nuestro equipo prefirió evitar mayo-

PRESENTACIÓN DEL MANUAL



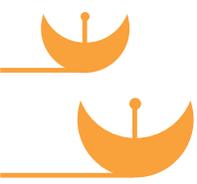
Recopila la información de los requisitos legales trámites administrativos que una organización tiene que cumplir para convertirse en una Asociación Civil a lo largo del territorio mexicano.

EL MANUAL se presentó durante el Foro Nacional de Fortalecimiento a Organizaciones Juveniles, realizado en el Centro Vacacional IMSS Oaxtepec en Yauhtepec, Morelos el 22 de octubre de 2005.

El manual es único en su tipo pues recopila la información de los requisitos legales y trámites administrativos que una organización tiene que cumplir para convertirse en una Asociación Civil a lo largo del territorio mexicano. El documento te lleva paso a paso por las discusiones del diseño institucional de la asociación, como son el objeto social, las membresías y los órganos de gobierno de la organización, la elaboración de los estatutos, el reglamento, las políticas y las actas de Asamblea de la misma. Presenta también el proceso para registrarse como donataria autorizada ante el Servicio de Administración Tributaria y para inscribir a la organización ante el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, coordinado por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). Por último, recopila los requisitos que exigen las diversas instancias gubernamentales que tienen jurisdicción en estos procesos.

Actualmente, puede ser descargado desde la página web www.alternativasociales.org

res conflictos, reconociendo que no contábamos con el apoyo y la confianza del cliente, elementos indispensables para un proceso de fortalecimiento. Esta experiencia nos dejó muchos aprendizajes, tanto legales como políticos, pero sobre todo la lección de reconocer las dificultades, inercias y lastres conceptuales que obstaculizan el desarrollo de mejores políticas públicas para el beneficio de los sectores más marginados. 📌



AVANCES EN GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS

En el 2005, Alternativas tuvo logros importantes en el área de generación y difusión de conocimientos.

El mayor de ellos fue el lanzamiento de nuestra Colección de Cuadernos sobre Desarrollo y Política Social, la cual inició con una investigación sobre la oferta y demanda de servicios de fortalecimiento institucional para OSCs en México.

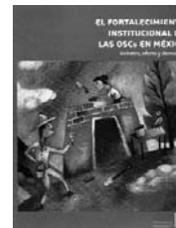
La **Colección de Cuadernos sobre Desarrollo y Política Social** surgió de la preocupación por hacer accesibles a un público amplio investigaciones y debates, traducir al español la abundante literatura y conocimiento acumulado a nivel nacional e internacional en materia de desarrollo y políticas sociales, y aterrizar conceptos y herramientas relevantes al contexto mexicano. A través de ella se trata de sistematizar y difundir conocimientos, promover reflexiones y discusiones que ayuden a profundizar en las causas de la problemática social y, sobre todo, acercar este acervo a quienes trabajan directamente en estos temas y al público en general. Además, se busca contribuir a mejorar el debate sobre la política social en México, cerrar la brecha entre el conocimiento teórico y la implementación de las políticas de desarrollo social, y ayudar al gobierno, la sociedad civil, la academia y el sector privado a entenderse y comunicarse mejor y a trabajar juntos.

La Colección consiste en publicaciones cortas, con un formato y diseño similares, que difunden el material sistematizado en cursos y seminarios e investigaciones realizadas por Alternativas. Estos materiales servirán como insumos básicos para los servicios

Se busca contribuir a mejorar el debate sobre la política social en México.

de capacitación y fortalecimiento que Alternativas ofrece a profesionales e instituciones en los ámbitos de desarrollo y política social.

Hasta el momento tenemos planeados seis títulos, de los cuales publicamos uno en el 2005 y estamos por publicar el segundo. Sin embargo, esperamos que la Colección crezca junto con el trabajo de la Asociación y con las colaboraciones que puedan darse con otras instituciones. Se planea elaborar títulos sobre pobreza, participación, desarrollo social e incidencia en políticas públicas.



Como punto de partida de nuestro trabajo en el campo del fortalecimiento institucional, decidimos llevar a cabo una investigación sobre el fortalecimiento institucional en nuestro país. El objetivo de dicha investigación fue conocer las necesidades de fortalecimiento que presentan las organizaciones de la sociedad civil y la oferta de servicios que ya existe. Esta investigación se convirtió en el primer Cuaderno de Política Social y Desarrollo, el cual se publicó en diciembre del 2005 con el título **“El fortalecimiento Institucional de las OSCs en México: Debates, Oferta y Demanda”**.

Para llevar a cabo este estudio, partimos de nuestra concepción de lo que es el fortalecimiento institucional. En Alternativas, lo entendemos como construcción de capacidades dentro de la organización para lograr que sus actividades tengan un mayor impacto en las problemáticas que pretende atender, que el uso de sus recursos sea más eficiente y que sus esfuerzos sean sostenibles en el tiempo. Asimismo, concebi-

mos el fortalecimiento institucional a partir de la combinación de los enfoques técnico y político, pues es tan necesario fortalecer el funcionamiento interno de las organizaciones, como aumentar el impacto de su trabajo y su incidencia en otros espacios.

Para realizar el análisis de las necesidades de fortalecimiento institucional, recurrimos a varias fuentes. Primeramente, llevamos a cabo una revisión de la literatura respecto a la problemática del sector, tanto en México como en otras partes del mundo. En segundo lugar, realizamos entrevistas con organizaciones fortalecedoras y les preguntamos sobre las necesidades de fortalecimiento que identifican en el sector. Finalmente, aplicamos una breve encuesta sobre el interés en servicios de fortalecimiento institucional a las organizaciones participantes en el nivel avanzado del Diplomado de Profesionalización de Organizaciones de la Sociedad Civil de INDESOL (2004). Para realizar el análisis sobre la oferta de servicios de fortalecimiento institucional contactamos a más de 20 organizaciones fortalecedoras y consultores en la Ciudad de México, Guadalajara y Chihuahua. Asimismo, revisamos y clasificamos materiales promocionales de distintos servicios de capacitación, incluyendo cursos, seminarios y talleres.

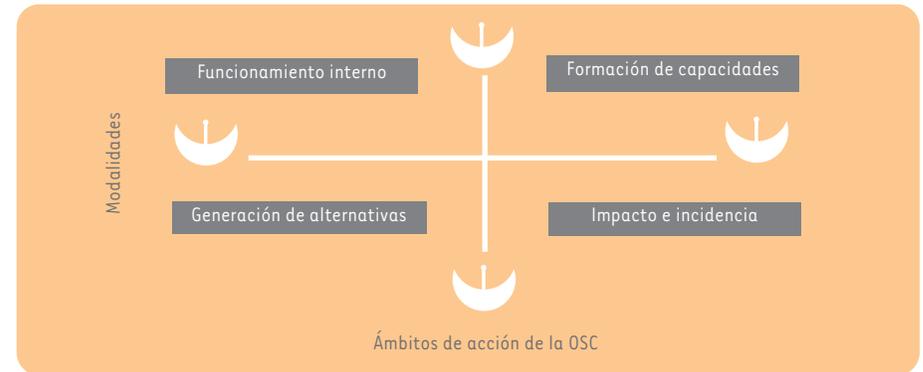
ÁMBITO INTERNO

- Conocimiento del marco legal y fiscal y cumplimiento de obligaciones
- Contabilidad y administración de recursos financieros
- Procuración de fondos
- Manejo de recursos humanos
- Manejo de voluntariado
- Diseño institucional y reestructura organizacional
- Liderazgo
- Transparencia y rendición de cuentas

ÁMBITO DE IMPACTO

- Planeación
- Diseño de programas
- Evaluación de desempeño e impacto
- Mecanismos de participación de beneficiarios
- Visibilidad y marketing
- Comunicación
- Relaciones públicas
- Incidencia en políticas públicas y cabildeo
- Manejo de medios de comunicación y campañas de educación
- Alianzas estratégicas y coaliciones

Tanto la revisión de la literatura como las entrevistas con organizaciones fortalecedoras señalaron necesidades pendientes de fortalecimiento institucional, sobre todo en el ámbito de impacto. Entre éstas destacan el análisis del contexto, la evaluación y medición de impacto, la planeación, el diseño de programas y la incidencia en políticas públicas. Las entrevistas a organizaciones fortalecedoras mostraron que la oferta es mayor en lo que hemos llamado **“generación de alternativas”**, como pueden ser los servicios de capacitación, que en la **“formación de capacidades”**.



Sin embargo, geográficamente muchos de los servicios disponibles, sobre todo en el caso de la capacitación, se encuentran concentrados en la Ciudad de México. Los servicios de fortalecimiento institucional más comunes, y que se cubren con mayor profundidad, son diseño y diagnóstico institucional, procuración de fondos y otros temas que tienen que ver con el funcionamiento interno de las organizaciones. Algunas fortalecedoras ofrecen servicios de comunicación, evaluación e incidencia en políticas públicas. Otros servicios, como la planeación estratégica y el diseño de programas, también se ofrecen, pero no en cantidad suficiente si se le compara con el nivel de demanda que existe por ellos.

GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS EN EL ÁMBITO INTERNO

Creación de materiales de referencia sobre temas relativos al funcionamiento interno de las organizaciones.

Creación de herramientas para el manejo de la información.

Creación de herramientas para facilitar la administración y el funcionamiento interno.

Impartición de cursos o talleres sobre temas de funcionamiento interno.

Consultas puntuales sobre el funcionamiento interno.

FORMACIÓN DE CAPACIDADES EN EL ÁMBITO INTERNO

Asesorías sobre temas relativos al funcionamiento interno.

Acompañamientos sobre temas relativos al funcionamiento interno.

Procesos y sistemas de gestión del conocimiento para ayudar a las OSCs a mejorar su funcionamiento interno aprendiendo de su propia experiencia.

FORMACIÓN DE ALTERNATIVAS EN EL ÁMBITO DE IMPACTO

Creación de materiales de referencia sobre temas relativos al impacto de las OSCs y su incidencia en otros espacios.

Creación de herramientas para evaluar, dar seguimiento y aumentar el impacto.

Impartición de cursos o talleres sobre temas relativos al impacto y la incidencia en otros espacios.

Consultas puntuales sobre temas de impacto.

FORMACIÓN DE CAPACIDADES EN EL ÁMBITO DE IMPACTO

Asesorías sobre temas de impacto e incidencia en otros espacios.

Acompañamientos sobre temas relativos al impacto y la incidencia en otros espacios.

Procesos para ayudar a las OSCs a mejorar su impacto e incidencia aprendiendo de su propia experiencia.

Identificamos la necesidad de crear normatividad, lineamientos claros y jurisprudencia que ayuden a aplicar la ley de manera homogénea a todas las OSCs en todos los programas federales de la política de fomento.

La información obtenida a través de este estudio denota también la necesidad de crear demanda por ciertas temáticas, como medición de impacto e incidencia, que frecuentemente no captan el interés de las OSCs o se perciben como menos urgentes. Estos temas son indispensables para el éxito y la continuidad del sector, y para poder escalar el impacto de las actividades de las organizaciones. Su extensión haría una gran contribución a cambiar el entorno en el que se desempeñan y atender las causas de los problemas y no meramente sus síntomas.

Esperamos que este Cuaderno ayude a dar claridad sobre las actividades de fortalecimiento en México, y para entender el contexto en el que operan tanto las OSCs como las instituciones y consultores en fortalecimiento.

Con la publicación del cuaderno “El Fortalecimiento Institucional de las OSCs en México: Debates, oferta y demanda” pretendemos promover el debate de calidad en torno al tema del fortalecimiento institucional y aportar elementos para responder a preguntas como ¿Qué es el fortalecimiento institucional? ¿Cómo se logra? ¿Qué temas abarca? ¿Quién hace fortalecimiento institucional?

El cuaderno presenta una revisión bibliográfica, entrevistas a profundidad y la revisión de ofrecimientos de capacitación, además de contener un directorio de prestadores de servicios de fortalecimiento institucional en México.



En 2005, Alternativas recibió financiamiento de la vertiente de investigación del Programa de Coinversión Social del INDESOL para llevar a cabo una **investigación sobre los retos institucionales del marco legal y financiamiento a las OSCs**. Esta investigación inició autofinanciada por Alternativas desde 2004, cuando elaboramos el análisis histórico de la aprobación de la Ley Federal de Fomento, con revisión de fuentes primarias y entrevistas semi-estructuradas a profundidad con actores clave a

lo largo de este proceso. Durante 2005 continuamos la investigación, revisando los reglamentos, lineamientos y memorias que se desprendieron de la Ley, así como otras leyes relacionadas, reglas de operación y cerca de 20 convocatorias para proyectos de OSCs. Entrevistamos a 20 funcionarios públicos de dependencias federales y a 16 funcionarios estatales, y visitamos 8 módulos del Servicio de Administración Tributaria (SAT). Además, recibimos apoyo de investigadores, organizaciones de la sociedad civil, estudiantes becarios, consultores y profesionistas de El Colegio de México, el Centro de Investigación y Docencia Económicas, el Instituto Tecnológico Autónomo de México y el Tecnológico de Monterrey. Las entrevistas llevaron a muchos funcionarios a darse cuenta de las necesidades que enfrenta el sector no lucrativo, algunas de las cuales están en sus manos para contribuir al fomento de sus actividades. También observamos que hay interés por profundizar en estos temas y compartir sus reflexiones con otros colaboradores de sus propias dependencias.

Esta investigación se convirtió en el segundo Cuaderno de Política Social y Desarrollo, el cual está por publicarse en el 2006. La publicación hace un recuento histórico de los orígenes de la Ley Federal de Fomento y analiza los retos de coordinación y armonización horizontales entre algunas dependencias del gobierno federal que trabajan con OSCs e influyen en su financiamiento y actividades. A lo largo de esta investigación encontramos duplicidades, vacíos, problemas de implementación y falta de coordinación del marco legal en torno a la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las OSCs, debido a que la Ley del Impuesto sobre la Renta, la normatividad de programas de fomento federales y los marcos legislativos y políticas estatales de fomento quedaron

Pretendemos promover el debate de calidad en torno al tema del fortalecimiento institucional.

intactos. Todo esto ha dado como resultado la existencia de múltiples leyes, así como procesos incongruentes y duplicados que norman al sector. A pesar de que el Registro Federal de OSCs ya entró en funciones, no todas las dependencias federales reconocen la Clave Única de Inscripción al Registro como un documento que certifique la legalidad de las OSCs y garantice el cumplimiento de sus obligaciones.

Entre los retos principales identificamos la necesidad de crear normatividad, lineamientos claros y jurisprudencia que ayuden a aplicar la Ley de manera homogénea a todas las OSCs en todos los programas federales de la política de fomento y no con base en el criterio de los funcionarios de distintos programas. Otro gran reto es la armonización entre la inscripción al registro de donatarias, dentro del marco fiscal, y el Registro federal, pues hasta la fecha los incentivos para inscribirse a éste último son pocos, si se toma en cuenta la cantidad de obligaciones que se contraen frente a los beneficios que se obtienen.

En el contexto de transición que viviremos este 2006, será necesario reavivar la discusión sobre la naturaleza pública de las OSCs y construir una agenda pública en torno a la legitimidad de sus acciones y las obligaciones que cumplen, sobre todo en cuanto a la utilización de los recursos públicos y la rendición de cuentas. En este sentido, las prácticas establecidas actualmente en el marco legal establecen una rendición de cuentas cerrada, en que se reporta únicamente ante las instancias financiadoras. Por lo mismo, debería ampliarse este concepto hacia una rendición de cuentas abierta, que diera legitimidad y construyera confianza en torno al sector. Por ello, en la investigación esbozamos una agenda de cambios requeridos para operar mejor las políticas alrededor de la Ley de Fomento, a fin de maximizar el beneficio público de los recursos

que proporciona el gobierno federal a las actividades no lucrativas y alentar también el flujo de recursos privados para estos fines, así como la profesionalización y fortalecimiento de la sociedad civil organizada, lo que en última instancia contribuirá al desarrollo social de México.

Esta agenda refleja también las opiniones de colegas de la sociedad civil, funcionarios públicos, académicos, profesionistas, fundaciones de diferentes partes de la República Mexicana y agencias de cooperación internacional con quienes hemos comenzado a compartir reflexiones. Los resultados de esta investigación fueron presentados durante 2004 y 2005 en foros públicos como el IV y V Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector, organizado por el Centro Mexicano para la Filantropía, y en la página electrónica de Alternativas (www.alternativasociales.org). De igual forma, participamos como organización convocante en los Foros de Consulta Fiscal, llevados a cabo en Chihuahua, Jalisco y Oaxaca a lo largo del 2005, liderados también por el ITAM e Incide Social (www.agendafiscalsociedadcivil.org), entre otras OSCs. Nuestra participación en estos espacios nos permitió sistematizar las inquietudes expresadas en las consultas y nos abrió las puertas para construir una red de OSCs con las cuales apoyar una agenda de reformas fiscales.

Confiamos en que este es un inicio muy valioso que puede articular a las organizaciones, agentes públicos e instituciones de investigación a impulsar los cambios necesarios para fomentar las actividades de las OSCs. Asimismo, esperamos que sirva como un incentivo para continuar profundizando en la discusión y reflexión sobre las políticas públicas, de manera que el espíritu de fomento se haga efectivo y tenga impacto al mejorar la disponibilidad de recursos públicos y privados para las OSCs. 📍



AVANCES EN VINCULACIÓN Y DIFUSIÓN

En el área de Vinculación y Difusión presentamos también logros importantes, sobre todo en lo relativo a nuestra relación con estudiantes y con donantes, y a la construcción de nuestra página Web.

En marzo y junio de 2005 recibimos financiamiento del Banco Mundial y el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJ), para el proyecto “Generando vigilancia a través de la participación ciudadana”, gracias a que resultó ganador en la modalidad de pequeñas donaciones en la Feria del Desarrollo “Jóvenes por un México sin pobreza 2005”. Este proyecto fue una iniciativa de Paola García Chiñas, y concursó junto a más de 500 otros, provenientes de toda la República, sometándose a un proceso de selección que involucró varias etapas eliminatorias por parte de un reconocido grupo de especialistas en el ámbito del desarrollo.

Para la implementación de este proyecto, que comenzó en julio de 2005, se invitó a participar a estudiantes del Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México (ITESM-CCM) a través de una clínica comunitaria. Gracias a ésta, nueve jóvenes se involucraron en el desarrollo del proyecto y tuvieron además la posibilidad de realizar su servicio social comunitario y distintas tareas dentro de Alternativas.

Implementamos una metodología más participativa, que involucra a los jóvenes beneficiarios en la construcción de las herramientas de recolección de la información y en su aplicación para evaluar y monitorear programas.

De agosto a diciembre de 2005 se realizaron tres visitas de campo a El Espinal, municipio del sur del estado de Oaxaca, donde se desarrolla el proyecto. A través de estas visitas se llevaron a cabo distintas tareas, entre las que destacan: aplicación de cuestionarios, grupos de enfoque, ejercicios participativos, así como talleres y sesiones teóricas y metodológicas con los jóvenes del ITESM. En la primera visita se aplicó un enfoque tradicional, de acuerdo con el planteamiento original del proyecto que buscaba que los mismos beneficiarios de Oportunidades vigilaran el cumplimiento del programa en El Espinal. Los jóvenes del ITESM diseñaron los cuestionarios y grupos de enfoque para aplicarlos a los jóvenes de secundaria y educación media superior que participan en Oportunidades. Estas técnicas de recolección de información nos permitieron obtener datos relevantes sobre el funcionamiento del Programa y la forma en que es percibido en el municipio.

Inicialmente no se contempló la participación de los jóvenes beneficiarios en el diseño y la definición de los temas que les interesaban sobre el Programa y su comunidad. No obstante, más adelante implementamos una metodología más participativa, que involucra a los jóvenes beneficiarios en la construcción de las herramientas de recolección de la información y en su aplicación para evaluar y monitorear el programa. Es decir, pasamos de ver a los beneficiarios como objetos de la investigación, a verlos como sujetos sociales de su propio desarrollo.



LOS JÓVENES PARTICIPANDO EN EL DESARROLLO

TESTIMONIO DE GUSTAVO URBINA



EL PROYECTO “Generando vigilancia a través de la participación ciudadana” significó una oportunidad de aprendizaje en diversas dimensiones, impactando en el desarrollo personal, profesional y social de quienes pudimos involucrarnos en dicha experiencia. En el ámbito profesional, esta labor impulsada por Alternativas y Capacidades, permitió enfrentar parte de nuestros conocimientos con el difícil reto de incidir en la realidad, no sólo a partir de los grandes pendientes de nuestro país en materia social, sino también a partir de la insuficiencia en el capital cívico y participativo. En ese sentido, la experiencia constituyó un punto de reflexión sobre lo positivo de la acción de la Sociedad Civil y las propias instancias de gobierno, permitiendo a su vez formar conciencia

sobre lo negativo de la apatía social, la informalidad de los mecanismos de denuncia, vigilancia y gestión cívica.

Personalmente, el haber trabajado con una organización como Alternativas, me permitió poder asumir un compromiso en equipo capaz de hacerme ver no sólo la importancia de los agentes sociales, sino la responsabilidad de su labor, enfrentándose no sólo a las dificultades del contexto social, sino a las propias limitaciones de un sector participativo en pleno crecimiento, en ocasiones en lucha por conseguir recursos, por desplegar un proyecto de manera eficiente, y por tratar de incidir más allá de los simples consejos y diagnósticos. Por tanto, aprendí al mismo tiempo no sólo a ver las potencialidades de las ONG's, sino también sus defectos, sus obstáculos por superar y sus consecuencias negativas cuándo no generan una acción social independiente, capaz de seguir por encima de la presencia de un agente externo.

A manera de conclusión, “Generando vigilancia”, sirvió como un catalizador de mis habilidades, de mi responsabilidad social, pero sobre todo de mi conciencia como ciudadano inmerso en una realidad con importantes retos ante el panorama de desigualdad y pobreza.

En marzo, comenzó un proceso para mejorar el diseño y los contenidos de la Página Web de la asociación (www.alternativasociales.org), que se ha convertido en una herramienta estratégica de comunicación y vinculación. Gracias a Grupo Creativo, se contó con un nuevo alojamiento que le dio estabilidad y dinámica a la Página, los correos electrónicos y otras aplicaciones tecnológicas. Este proceso sirvió para revisar y ampliar nuestros contenidos, buscando que los visitantes del sitio puedan, además de conocer las secciones institucionales: a) estar al tanto de noticias sobre y artículos del desarrollo social; b) tener acceso a y descargar documentos relacionados con distintos temas de desarrollo y c) participar en foros de discusión, integrando una red virtual sobre temas relativos al desarrollo social.

Las secciones de “Transparencia” y “Biblioteca electrónica” contienen más de 30 documentos sobre Alternativas y temas de desarrollo social para su descarga y una sección con casi cien ligas de interés sobre este tema. Adicionalmente, a finales del año durante nuestra campaña de recaudación comenzamos el envío de boletines electrónicos a alrededor de 350 actores.

El trabajo de vinculación y difusión ha ido reforzando nuestro trabajo en otras áreas. Hemos podido identificar distintos públicos con quienes nos queremos comunicar, como jóvenes, organizaciones de primer y segundo nivel, gente afín a los temas de desarrollo social, donantes potenciales, funcionarios públicos, organizaciones situadas en el tema de la incidencia y personas simpatizantes a nuestras causas. Durante 2006 trabajaremos más intensamente la relación de directorios y contactos para poder potenciar entre un público mayor nuestra presencia y comunicación, con contenidos relevantes a su propio trabajo e intereses. 📍

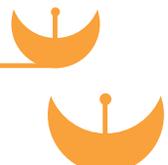


AGRADECEMOS A NUESTROS DONANTES:

Fondo de Coinversión Social 2005, Instituto Nacional de Desarrollo Social
Instituto Mexicano de la Juventud
Banco Mundial

Microsoft S.A. de C.V.
Pfizer S.A. de C.V.
Constructora Ballena, S. A. de C. V.
Sistemas y Construcciones S.A. de C.V.
María Emilia Álvarez Pérez Duarte

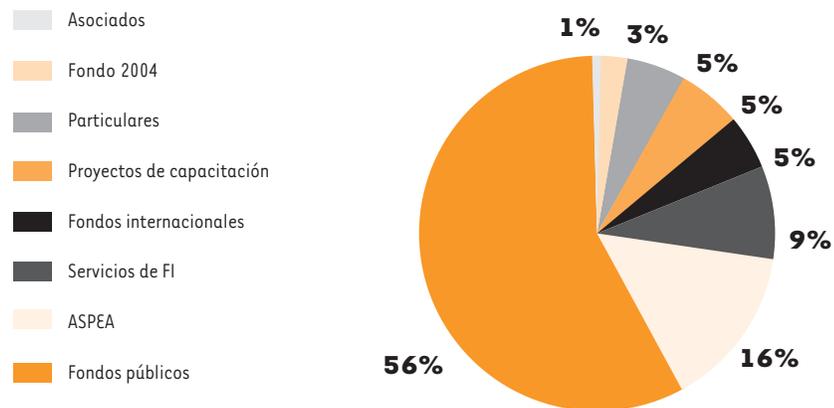
Miguel Angel Pineda, Marielena Núñez, Mara Muñoz, José Manuel del Río Zolezzi, Rafael Montoya, Susana Cruickshank, Melba Pría, Ella Vázquez, Kimberli Brown, Elsa Valiente y Adriana Osuna, Mario Zambrano, Ma. de los Ángeles Chiñas, Luis Briones, Mauricio Dussauge, Mariana Díaz Campos, Jorge Arturo Meave, Michael Layton, Paulina Gutiérrez Jiménez, José Ernesto Bermejo, Alfredo Velarde, Georgina López Hernández, Héctor Zambrano González, Citlalli Hernández, Silvia Cecilia Casas, Lydia Cadena Casas, Roger Aguilar, Marcela Álvarez y Gabriela Malvido, Carlos Ramírez Fuentes, Andrea Tapia, Andrea Chapa, Carlos Enriquez Verdura, Rafael Montoya, Raúl Zambrano, Salvador de la Peña, Roberto Valladares y Fernando Tapia



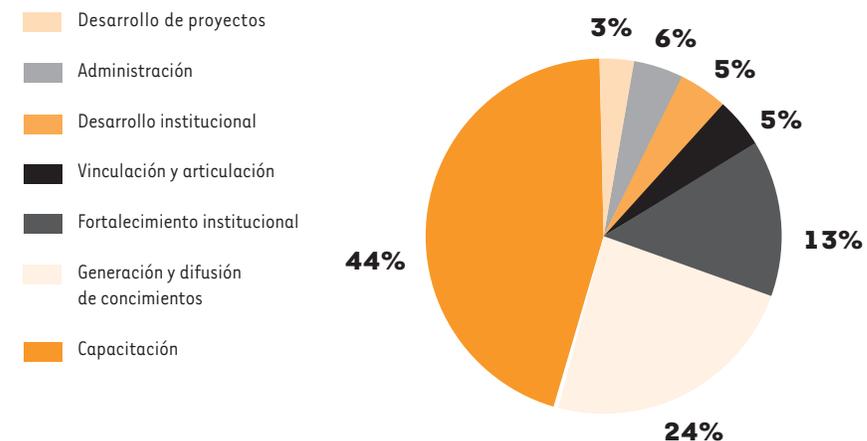
RESUMEN FINANCIERO

ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES, A.C.

INGRESOS SEGÚN FUENTE DE FONDOS	CANTIDAD	% DEL TOTAL
Asociados	8,000	1%
Fondo 2004	31,341	3%
Donativos particulares	63,189	5%
Capacitación	62,328	5%
Fondos internacionales	55,000	5%
Servicios de FI	105,170	9%
ASPEA	197,000	16%
Fondos públicos	675,096	56%
TOTAL	1,197,124	100%

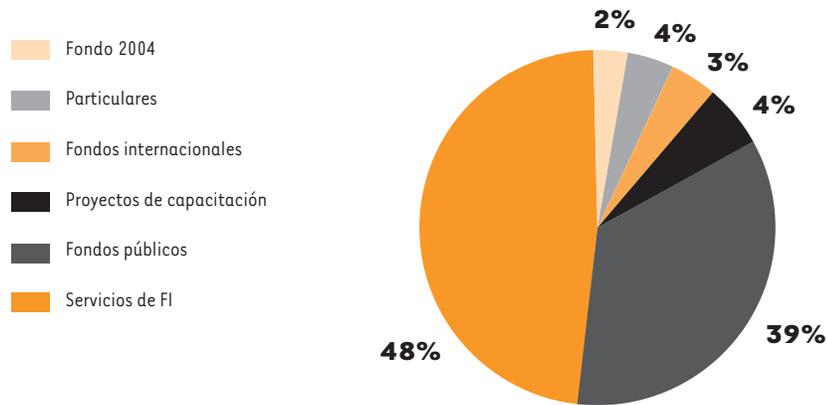


GASTOS POR PROYECTO	CANTIDAD	% DEL TOTAL
Gastos financieros	3,858	0%
Gastos de desarrollo de proyectos	33,554	3%
Gastos de administración	61,780	6%
Desarrollo insitucional	49,711	5%
Proyectos de vinculación y articulación	50,991	5%
Proyectos de fortalecimiento institucional	125,839	13%
Proyectos de generación y difusión de conocimientos	242,724	24%
Proyectos de capacitación	424,000	44%
TOTAL	992,457	100%

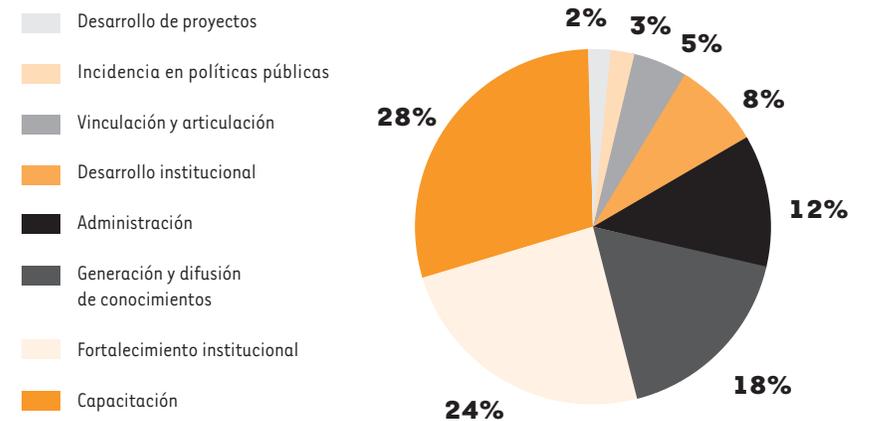


GRUPO ALTERNATIVAS
ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES, A.C. Y ASPEA S.C.

INGRESOS SEGÚN FUENTE DE FONDOS	CANTIDAD	% DEL TOTAL
Asociados y ASPEA	8,000	0%
Fondo 2004	31,341	2%
Donativos particulares	63,189	4%
Fondos internacionales	55,000	3%
Proyectos de capacitación	62,328	4%
Fondos públicos	675,096	39%
Servicios de FI	836,070	48%
TOTAL	1,731.024	100%



GASTOS POR PROYECTO	CANTIDAD	% DEL TOTAL
Gastos financieros	5,818	0%
Gastos de administración	180,369	12%
Desarrollo institucional	119,422	8%
Gastos de desarrollo de proyectos	33,554	2%
Proyectos de incidencia en políticas públicas	40,421	3%
Proyectos de vinculación y articulación	86,487	5%
Proyectos de generación y difusión de conocimientos	268,559	18%
Proyectos de fortalecimiento institucional	357,605	24%
Proyectos de capacitación	424,000	28%
TOTAL	1,516,236	100%



ESTADO DE RESULTADOS
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES A.C.

CONCEPTO	2005	
Donativos	1,197,124	
TOTAL	1,197,124	100%
Costo Diplomados	0	0%
Costo Sistemas Informativos	0	0%
GANANCIA O (DÉFICIT) BRUTO	1,197,124	100%
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de administración	61,780	5%
Proyectos externos	780,306	65%
Proyectos internos	112,959	10%
Desarrollo y operación de proyectos	33,554	3%
GANANCIA O (DÉFICIT) EN OPERACIÓN	208,525	17%
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO		
Intereses a favor	35	0%
Intereses a cargo	3,893	0%
TOTAL DE COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	-3,858	0%
Otros gastos	0	0%
Otros ingresos	21	0%
TOTAL	21	
GANANCIA (DÉFICIT) ANTES DE I.S.R. Y P.T.U	204,688	17%
PROVISIONES		
Impuesto Sobre la Renta	0	
Impuesto al Activo	0	
GANANCIA (DÉFICIT) DESPUÉS DE I.S.R. Y P.T.U	204,688	17%

RESULTADO DE LA AUDITORÍA

“El estado de ingresos y egresos de Alternativas y Capacidades A.C. fue dictaminado con fecha del 23 de mayo de 2006, sin observar anomalía alguna respecto a las cifras que se muestran como donativos recibidos y utilizados, en gastos de administración, en la información sobre los principales donantes y en la relación de las obligaciones fiscales federales a su cargo y como retenedor”

Atentamente,

C.P. José Emilio Espindola Martínez, R.E.G. en la A.G.F.F, n.9487

GRUPO ALTERNATIVAS

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

GRUPO ALTERNATIVAS

Ingresos	1,731,024	100%
UTILIDAD BRUTA	1,731,024	100%
Gastos de operación	1,510,418	87%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	220,606	13%
Gastos financieros	6,218	0%
Productos financieros	400	0%
UTIL. ANTES DE OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	214,788	12%
Otros gastos	0	0%
Otros productos	32	0%
UTIL. (PÉRDIDA) CONTABLE ANTES DE IMPUESTOS	214,820	12%
ISR, IMPAC y PTU	0	0%
UTIL. (PÉRDIDA) CONTABLE	214,820	12%

Este informe fue elaborado por Beatriz Campillo Carrete, Patricia Carrillo Collard, Paola García Chiñas, Francisco Morales Camarena, Gisela Robles Aguilar, Silvino Sandoval Pérez y Mónica Tapia Álvarez. La ilustración de la portada estuvo a cargo de Luis San Vicente.



ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES A.C.

www.alternativasociales.org
contacto@alternativasociales.org
T. (55) 5668 8502
T/F (55) 5595 3481