

ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES A.C.

INFORME ANUAL 2012





Este año nuestro Informe Anual se vuelve interactivo.

Te invitamos a dar *click* en los contenidos marcados en color acqua.

1. Manuales y capacitación con metodologías originales para **construir más y una ciudadanía fuerte**, que las organizaciones tengan mayor impacto y fortaleza institucional para sobrevivir. Nuestro manual *Construyendo tu organización en 16 pasos: manual de constitución legal* escrito a raíz de nuestra propia experiencia de construcción, <http://www.alternativasycapacidades.org/16pasos> ha superado la publicación de 10 mil ejemplares, orientado a miles de personas que han formado organizaciones y se ha convertido en una referencia para mejoras regulatorias del tercer sector. Estamos particularmente orgullosos de haber impulsado la creación de una organización

ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES A.C.
INFORME ANUAL 2012



INFORME ANUAL 2012

Ilustración de portada: Luis San Vicente

Diseño editorial: Igloo

Derechos Reservados Alternativas y Capacidades, A.C.

Luis Cabrera 138-1, San Jerónimo Aculco, 10400

Tels. (55) 5668-8502 y (55) 5595-9111

www.alternativasycapacidades.org

contacto@alternativasycapacidades.org

Facebook: Alternativas y Capacidades

Twitter: @fortalecemos

ÍNDICE

Prólogo.....	4
10 años de Alternativas	7
Resumen ejecutivo	14
Executive Summary	17
IS Inversión Social	20
IPP Incidencia en Políticas Públicas.....	28
PPF Políticas Públicas de Fomento	36
Desarrollo Institucional y Finanzas	41
Profesionalización del Consejo Directivo	42
Relaciones Institucionales y Comunicación	44
Resumen financiero y resultado de auditoría	46
Agradecimiento a donantes	50
Consejo Directivo.....	54
Colaboradores, voluntarios y asociados	59
El futuro de Alternativas	60



Miembros del Consejo Directivo.

- El año 2012 no sólo marcó los primeros diez años en la vida de Alternativas y Capacidades, sino que implicó el primer cambio en su dirección ejecutiva. Esto se dice fácil, pero todos sabemos que no lo es. Es más, ¡en Alternativas todos esperábamos que no sucediera nunca!

Cuando trabajé en Nueva York, donde me sumergí en el mundo de las organizaciones civiles, aprendí que existe literatura sobre lo que allá llaman las *executive transitions*. La literatura reconoce que este tipo de transiciones son difíciles para las organizaciones y ofrece algunos lineamientos y recomendaciones para llevarlas a cabo de manera exitosa. Reconoce también, como un caso especialmente complejo, las transiciones que involucran la salida de una directora ejecutiva que haya sido la fundadora de la organización, pues es la persona que le dio vida, plasmando su visión en algo concreto, y que ha llevado las riendas durante muchos años.



En Alternativas, desde nuestros inicios, tratamos de institucionalizar nuestra manera de hacer las cosas y buscamos desarrollar herramientas para que los contactos, los aprendizajes y los proyectos no se quedaran en las personas, sino en la organización. A lo largo de diez años, estos esfuerzos consumieron una cantidad considerable de tiempo y dinero y nos provocaron muchos dolores de cabeza. ¿Cómo hacer para que todas esas personas que **Mónica Tapia** conoce y en quienes se apoyó para desarrollar proyectos, conseguir fondos, dar forma a la organización, se vuelvan contactos de Alternativas? ¿Cómo lograr que, en una organización donde el personal a veces trabaja en computadoras propias, todos los archivos e información importante se queden en Alternativas? ¿Cómo convencer a ese personal, que ya de por sí dedica muchas horas a su trabajo, de la importancia de invertir tiempo en estas tareas internas? ¿Cómo encontrar el espacio para desarrollar políticas y procedimientos, y fortalecer a un consejo directivo, ante la urgencia de los proyectos cotidianos?

Todas las organizaciones hemos enfrentado estas disyuntivas. Elegir la opción de la institucionalización, y estar dispuesta a invertir en ella, le permitió a Alternativas ver este primer cambio en su dirección ejecutiva como un desafío. Yo salí de Alternativas en 2011 y, cuando recibí la llamada de Mónica diciéndome que había decidido dejar la dirección, pensé: “Ahora sí, ¡ésta es la prueba de fuego!” Acepté entonces la invitación a incorporarme al consejo directivo y desde ahí dar continuidad a los esfuerzos de fortalecimiento del consejo en los que había

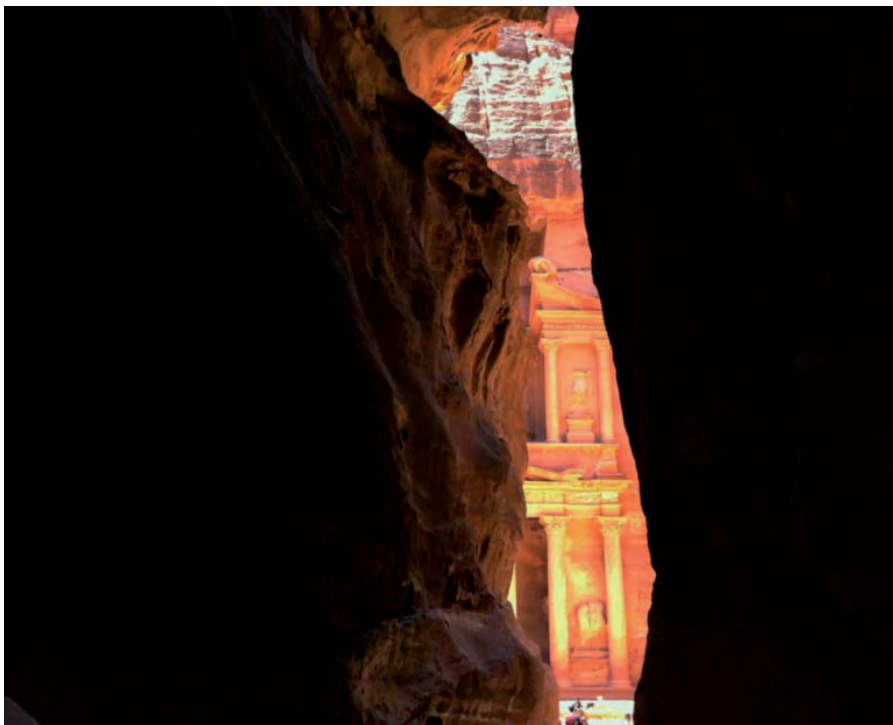
trabajo desde el interior de la organización.

En este 2012, los consejeros de Alternativas nos convertimos legalmente en asociados. Establecimos un procedimiento formal para evaluar nuestro desempeño individual y colectivo y lo implementamos por primera vez. Formamos un Comité de Sucesión para identificar el perfil de la dirección ejecutiva, definir las condiciones de contratación, y establecer un procedimiento para recibir, seleccionar y entrevistar candidatos a este puesto. Fue el Consejo Directivo quien se reunió con los candidatos finalistas, seleccionó y contrató a **Miguel de la Vega** para llevar, a partir de 2013, la dirección de Alternativas.

Todo esto fue posible gracias a una cofundadora y directora comprometida con la organización, dispuesta a ceder su lugar y a fortalecer al consejo hasta sus últimas consecuencias. Se logró gracias a un equipo dedicado y comprometido con Alternativas, que sacó adelante el trabajo clave y confió en que el consejo y la dirección ejecutiva llevarían a cabo la transición con éxito. Pudo darse porque el consejo directivo asumió su papel como órgano de gobierno de Alternativas y estuvo dispuesto a realizar las tareas que fueran necesarias, a invertir el tiempo que hiciera falta, para superar una etapa más en el proceso de crecimiento de la organización.

10 AÑOS: PRACTICANDO EL ARTE DE ESCUCHAR(SE)

MÓNICA TAPIA A.



Petra, en Jordania, fue una ciudad antigua nabatea esculpida en piedra, cuya entrada es apenas un atisbo. Entre una pequeña grieta entre rocas calcáreas se ve a lo lejos un templo griego. En los folletos turísticos y en la realidad, Petra se vislumbra como un tesoro escondido que aguarda con paciencia ser descubierto por un arqueólogo aventurero. Entre una gran fisura se percibe el primer palacio: espectacular. Es sólo el inicio de una enorme, compleja y magnífica ciudad construida hace más de dos mil seiscientos años, que aún puede explorarse como viajero pionero, sin hordas de turistas ni consumo masivo de *souvenirs*.

LA CIUDAD
DE PETRA, EN
JORDANIA, ES
UNA BUENA
METÁFORA DE
LO QUE HA SIDO
ALTERNATIVAS.

Gracias a la red de **Senior Fellows de Synergos**, conocer Petra, junto con un ejercicio de introspección, fue el catalizador de las decisiones y los últimos cambios vividos en nuestra organización. Petra es también una buena metáfora de lo que ha sido Alternativas: un tesoro escondido que tuvo que ser descubierto a través de una pequeña grieta, un atisbo de luz y la corazonada de una aventura a ser explorada.

Celebrar estos diez años permite también recontar la historia de por qué fundé Alternativas. Trabajaba yo en una oficina de la Presidencia de la República, comenzando el primer gobierno de alternancia democrática. Era un muy buen trabajo, con un equipo comprometido y profesional. Me gustaba mucho lo que hacía. Tenía autoridad y una promoción esperándome. Me pagaban bien. Pero, siendo honesta conmigo misma, no estaba cambiando nada. Tenía más expectativas que las transformaciones que estábamos logrando. El dilema era si bajaba estas expectativas e ideales para vivir menos frustrada, me contentaba con mi cheque quincenal, mis viajes y mi bonita familia, trabajaba hasta donde podía y cambiaba lo que estaba a mi alcance. O tomaba un riesgo, veía por esa pequeña grieta que se abría en mí y apostaba por lo que soñaba y creía.

Fue una decisión difícil. Confieso que a ratos he extrañado el cheque quincenal y seguro, el cargo, la autoridad, la promoción. Pero estos diez años han sido profundamente estimulantes, libres, creativos y formadores. Aprendí que soñar es fundamental. Mi convicción por las grandes transformaciones está más viva que nunca, pero también maduré sobre los alcances y límites de lo que uno sueña y cómo manejar las frustraciones, evitando que a uno lo carcoman. En ningún momento –ni en los más terribles de presiones económicas, ofertas de nuevos trabajos o asumir responsabilidades en soledad– me he arrepentido de esa decisión que tomé hace diez años.

Diario agradezco a la vida, a mi familia y amigos, al **equipo** y recientemente a los grandes **consejeros** que en todos estos años han formado Alternativas. A nuestros aliados, donantes,

clientes y beneficiarios. Estoy agradecida por esta enorme oportunidad de aterrizar con todos ustedes estos sueños.

Aunque es difícil resumir los diez años de fortalecer a la sociedad civil y, sobre todo, las relaciones de colaboración y diálogos entre gobiernos, iniciativa privada y sociedad civil organizada para el desarrollo social, aquí celebramos diez logros:

- 1. Manuales y capacitación con metodologías originales para construir más y promover una ciudadanía fuerte**, que las organizaciones tengan mayor impacto y fortaleza institucional para sobrevivir. Nuestro manual *Construyendo tu organización en 16 pasos: manual de constitución legal*, escrito a raíz de nuestra propia experiencia de constitución, ha superado la publicación de 10 mil ejemplares, orientado a miles de personas que han formado organizaciones y se ha convertido en una referencia para mejoras regulatorias del tercer sector. Estamos particularmente orgullosos de haber impulsado la creación de una organización dedicada a la enseñanza y asesoría del derecho no lucrativo con jóvenes abogados: **Fortalece Legal**. Hace unos días, asesoré para convertir en donataria autorizada a MUSA (Mujeres Unidas Siempre en Aprendizaje), la organización que formaron las mujeres indígenas que alfabetizamos hace 25 años **Iliana Yashine** y yo en Nuevo Momón, Chiapas. Ha sido un sueño convertido en realidad.
- 2. Diseñamos y asesoramos mejores prácticas de instituciones donantes** que otorguen financiamiento bajo reglas claras, temáticas innovadoras y creyendo en el fortalecimiento de sus organizaciones donatarias. Testigo de estos cambios es el gran número de beneficiadas de la filantropía estratégica de **Iniciativa México, Pfizer, MetLife, Nacional Monte de Piedad, Microsoft, Museo Memoria y Tolerancia, Fundaciones Comunitarias** y lectores de *11 pasos para profesionalizar al donante*.

3. Con investigaciones, análisis rigurosos y argumentos convincentes, hemos **colocado en la agenda pública y de gobierno las reformas legislativas necesarias para el manejo transparente y efectivo de fondos públicos** que la sociedad civil requiere para crecer y consolidarse. Buscamos construir un marco regulatorio más simple y que asegure una mejor rendición de cuentas para las organizaciones como actores con responsabilidad pública. Requiere aún de voluntad política, de organizaciones y personas que lo promuevan de manera concertada.

4. Fondos a la Vista es la primera base de datos pública de donativos, donantes y organizaciones que promueve la transparencia y confianza de la sociedad civil en México y América Latina. Es una herramienta para la procuración de fondos y la articulación, un buscador de donantes, aliados y donatarias potenciales. Esta base de datos ha sido posible por la alianza que creamos con socios académicos, tecnológicos y donantes que creyeron en este sueño y en nosotros. Ha sido posible compilar esta información en manos de autoridades reguladoras del tercer sector porque conocemos y previamente incidimos en sus políticas públicas.

5. Creamos **una metodología para analizar y transformar las políticas públicas, junto con un proceso didáctico con los que hemos capacitado a miles de personas en más de 20 ciudades del país.** Entre quienes se han beneficiado están organizaciones de mujeres indígenas que atienden partos y violencia en zonas rurales que han convencido a sus presidentes municipales y cabildos de sus necesidades hasta redes nacionales que cabildan en el Congreso de la Unión. Ellas trabajan para crear y mejorar leyes, presupuestos y programas públicos a favor de los niños, los jóvenes, las mujeres, el medio ambiente, la seguridad y los derechos humanos.

6. Hemos construido y acompañado desde 2008 a la Coalición

Ciudadana por la Educación, buscando dismantelar el arreglo corporativo entre el SNTE y el gobierno, con el propósito de mejorar la calidad de la educación, profesionalizar y otorgar estímulos de manera transparente al millón y medio de docentes del Sistema Educativo Mexicano. En 2012, tras cuatro años de trabajo, la reforma constitucional que el Congreso aprobó incluyó el Servicio Profesional Docente y el Sistema de Evaluación Educativa, principales propuestas de esta coalición.

7. Creamos y fungimos como Secretariado de la Red Somos

Ciudad de México y Red Mexicana por Ciudades Justas, Democráticas y Sustentables, creando la primera articulación para el monitoreo ciudadano de gobiernos locales, a partir de ejemplos latinoamericanos que nos inspiran. Los cambios de políticas públicas para mejorar la calidad de vida serán posibles si creamos las ciudades de y para todos.

8. Dentro de nuestra organización mantenemos una administra-

ción ordenada y transparente que rinde cuentas a sus donantes, a sus redes y a la sociedad en general, a través de un modelo innovador donde el **Consejo**, la Dirección Ejecutiva, el personal de administración y finanzas, y el equipo se involucran en la elaboración de presupuestos y su monitoreo.

9. A lo largo de estos diez años, nos regimos bajo un sistema

de planeación estratégica y operativa que monitoreamos, evaluamos y ajustamos periódicamente. Las metas de esta planeación están vinculadas con nuestra evaluación del desempeño y hemos creado un proceso para evaluar y sistematizar nuestros aprendizajes para retroalimentar esta planeación.

10. Todo este trabajo no sería posible sin un **equipo talentoso, profesional y diverso**, con políticas claras para su reclutamiento, remuneración e incentivos. Gracias a un proceso gradual de apropiación y profesionalización que terminó en una reforma legal, hemos **consolidado un gobierno fuerte, con consejeros comprometidos, una mesa directiva y comités de finanzas y procuración de fondos**. En este último año a través de un proceso planeado, el Consejo decidió el perfil y reclutó a **Miguel de la Vega**, como nuevo Director Ejecutivo. Esta transición de liderazgo empoderó al Consejo, quien ahora está a cargo, bajo criterios claros y escritos, de evaluar el desempeño de la Dirección Ejecutiva.

LOS GRANDES
CAMBIOS DE
SISTEMAS,
POLÍTICAS
PÚBLICAS,
ORGANIZACIONES
Y GOBIERNOS
EMPIEZAN POR
DECISIONES
Y CAMBIOS
PERSONALES.



Tania Sánchez Andrade, Susana Cruickshank y Mónica Tapia.

Estos logros de nuestra organización han sido resultado de decisiones personales y espacios de introspección, origen de las grandes transformaciones. Los grandes cambios de sistemas, políticas públicas, organizaciones y gobiernos empiezan por decisiones y cambios personales. Es a través de estos cambios que nos gustaría que los burócratas se convirtieran en funcionarios públicos. Que los empresarios no se dejaran llevar por la tradición de ignorar o sobornar la ley, sino de involucrarse cívicamente y participar en cambiarla, no a su favor sino a favor del bien común. Que los votantes nos convirtiéramos en ciudadanos interesados en los asuntos públicos que nos afectan.

Mi decisión personal, a raíz de este ejercicio de introspección en Petra, fue dejar la Dirección Ejecutiva de Alternativas para dedicarme a fortalecer a la ciudadanía que transforma las políticas públicas. Mi participación en el Frente Amplio contra la Supervía, la Coalición Ciudadana por la Educación y la Red Mexicana por Ciudades Sustentables me ayudó a encontrar mi voz y renovar mi vocación por la política, entendida como la búsqueda y el debate colectivo por el bien común.

La coyuntura del país requiere no sólo de una sociedad civil más fuerte, sino también de esos ciudadanos más fuertes, con posiciones y argumentos bien sustentados, con capacidad para soñar, imaginar, comunicar y contagiar que las grandes transformaciones son posibles. Y requerimos también de estar cada vez más organizados para impulsar estos cambios.

Al celebrar estos diez años, vuelvo a vislumbrar ese tesoro valioso entre las fracturas de la roca de Petra, escuchándome contestar las respuestas a las mismas preguntas de hace diez años: ¿dónde está esa grieta de oportunidad que me llama? ¿Qué es lo que quiero cambiar de mi trabajo y mi vida? Si me viera desde lejos, ¿qué estoy haciendo? ¿Qué está pasando en mi comunidad que me atrae? ¿Cómo escucho al joven que fui? ¿Qué legado quiero dejar a mis hijos y mi comunidad? ¿Qué consejos necesito darme y escuchar(me) en estos momentos?

RESUMEN EJECUTIVO

EL 23 DE
DICIEMBRE EL
CONGRESO DE LA
UNIÓN APROBÓ
LA REFORMA
CONSTITUCIONAL
DE LA EDUCACIÓN,
CON PROPUESTAS
HECHAS POR
LA COALICIÓN
MEXICANA POR LA
EDUCACIÓN.

En 2012, el área de **Inversión Social** nuevamente realizó la preselección de proyectos para la **Fundación MetLife**. Colaborando al fortalecimiento de su convocatoria, proceso de selección y apoyo, elegimos finalmente siete organizaciones. También concluimos el **acompañamiento a proyectos de Iniciativa México**. Una de las acciones más representativas fue la Semana de Fortalecimiento y Vinculación para las organizaciones de la sociedad civil participantes realizada en octubre.

Acompañamos también a **CAMMINA** (Alianza para las Migraciones en Centroamérica y México, conformada por **Fundación Ford**, **Fundación Avina** y **Open Society Foundations**), cuya misión es lograr cambios sostenibles en políticas públicas que promuevan los derechos de los migrantes y contribuyan a la sostenibilidad económica de las comunidades de origen. Colaboramos con la alianza para la definición de los alcances, mecanismos operativos e indicadores de resultados de la inversión social.

Con la realización de una exitosa prueba beta de su buscador, **el portal Fondos a la Vista** quedó listo para su lanzamiento en 2013. De manera previa, con el apoyo de su comité asesor, definió su plan de sustentabilidad para garantizar la prestación de servicios y el desarrollo del portal en los años por venir.

El área de **Políticas de Fomento** publicó **Organizaciones de la sociedad civil: presentes en las escuelas, ausentes de las políticas educativas**, resumiendo los principales problemas en torno a la falta de mecanismos institucionales para que la Secretaría de Educación Pública reconozca a las organizaciones de la sociedad civil. Realizamos un video de difusión de la publicación con nueve testimonios de organizaciones, académicos y especialistas en el tema de educación.

Participamos como secretaria técnica en la Mesa de Fortalecimiento de la **Cumbre Ciudadana**, desde donde analizamos y elaboramos diversas propuestas sobre marco fiscal y recursos públicos al equipo de transición del presidente Enrique Peña Nieto. De la misma cumbre se realizaron correcciones y adiciones a la iniciativa de reforma a la Ley del Impuesto sobre la Renta que promulgó en noviembre la senadora Marcela Torres Peimbert junto con otros 15 senadores de distintas bancadas.



Mónica Tapia, Armando Laborde y Rodrigo Cárdenas.

Participamos en diversos foros de organizaciones de la sociedad civil para dar visibilidad a nuestra agenda ciudadana para este nuevo gobierno, como el encuentro Más Sociedad en el Tecnológico de Monterrey, el foro regional de Oxfam y el Instituto Nacional de Desarrollo Social, y el seminario de organizaciones del Consejo Técnico Consultivo de la Comisión de Fomento.

El área de **Incidencia en Políticas Públicas** impartió **talleres** a integrantes de Consejos Consultivos para el Desarrollo Sustentable (Jóvenes), Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Naaxwiin, A.C., Fundación Merced e Iniciativa México.

El **Proyecto de Investigación sobre Incidencia en Sistemas y Políticas de Salud para Mujeres Indígenas** realizó su seminario y posterior reunión con documentadores de las iniciativas comunitarias de incidencia. Las propuestas de investigación fueron retroalimentadas por los asesores académicos y revisadas por el comité asesor.

La **Red Mexicana por Ciudades Justas, Democráticas y Sustentables** integró como nodos de la misma a las organizaciones **Jalisco Cómo Vamos**, **Observatorio Ciudadano de León**, **Así Estamos Juárez**, **Somos Ciudad de México** y **Alcalde Cómo Vamos** (Monterrey). Como simpatizantes a **Ciclos Urbanos** (Culiacán) y **San Luis Caminable**. Como observadores a **Integradora de Participación Ciudadana de Puebla** y Tijuana Cómo Vamos. Junto con **Fundación Este País** iniciamos la programación del Sistema de Información de esta red.

Para la red **Somos Ciudad de México**, donde ocupamos la secretaría técnica, el grupo promotor se integró por **Fundación este País**, **Fundación Idea**, **Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social**, **Consejo Consultivo del Agua**, **El Poder del Consumidor**, **Instituto Mexicano para la Competitividad**, **Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo** y Poder. Establaron relaciones estratégicas con académicos, facilitadores, activistas y empresarios.

El 23 de diciembre el Congreso de la Unión aprobó la reforma constitucional sobre educación, incluyendo el derecho a la educación de calidad, la autonomía del Instituto Nacional de Evaluación Educativa, el servicio profesional de docentes, un censo de maestros y escuelas, y la autonomía de gestión para las escuelas. Propuestas de la **Coalición Ciudadana por la Educación**, iniciativa que contó con la participación de Mónica Tapia desde sus inicios.

EXECUTIVE SUMMARY

ON DECEMBER 23RD
THE CONGRESS
APPROVED A
CONSTITUTIONAL
REFORM ON
EDUCATION WITH
PROPOSALS PUT
FORWARD BY
THE COALICIÓN
CIUDADANA POR
LA EDUCACIÓN

In 2012, the **Social Investment Area's** work was vast and enriching. We contributed with the **selection of MetLife Foundation's supported projects** for the fifth time, collaborating in the strengthening of their call for proposals, selection and support processes, finally selecting seven finalist organizations. We concluded the **accompaniment process of projects supported by Iniciativa México** (Mexico Initiative). One of this project's most representative actions was the Semana de Fortalecimiento y Vinculación (Capacity Building & Networking Week) for participant organizations in October.

We also worked with **CAMMINA** (Central American and Mexican Migration International Alliance established by **Ford, Avina, and Open Society Foundations**), whose mission is to achieve sustainable change in public policy which promotes immigrants' rights and contributes to economic sustainability of their communities of origin. We supported this alliance by helping them define their desired outcome, operating mechanisms and social investment indicators.

After a successful beta test of its search engine, the website **Fondos a la Vista** was ready to be launched in 2013. Previously, with support of its advisory committee, the project's sustainability plan was defined in order to guarantee the continuous provision of services and the website's development for the following years.

Regarding our work to improve the legal and regulatory framework for civil society organizations (CSO), we published the case study **Civil society organizations: present in schools, absent from educational policies**. This document summarizes the problems of the Secretariat of Public Education's lack of institutional mechanisms to acknowledge CSO's contribution to educational policy. For dissemination purposes, we made a

promotional video of the study with the testimonies of nine members of organizations, scholars and specialists in education.

We also served as the technical secretariat for the Capacity Building Table at the **Cumbre Ciudadana** (Citizen Summit), in which we analyzed and presented proposals to improve the fiscal and public funding legal framework to the elected president Enrique Peña Nieto and his transition cabinet. As well, at the summit, corrections and additions were made to the reform to the income tax bill enacted by Senator Marcela Torres Peimbert and 15 other senators from different parties.

In order to make our citizen agenda more visible to this new government, we attended several CSO forums such as the Más Sociedad (More Society) conference at the Monterrey Institute of Technology, the Oxfam and National Institute for Social Development's regional forum, and the Promotion Commission's Technical Advisory Council seminar for organizations.



Alternativas y Capacidades team members.

Our **Public Policy Advocacy area** conducted several workshops for members of Consejos Consultivos para el Desarrollo Sustentable (Advisory Councils for Sustainable Development), the Secretariat of Environment and Natural Resources, United Nations Development Programme, Naaxwiin, Fundación Merced, and Iniciativa México.

Another initiative, the **Research Project on Advocacy for Equitable Health Systems and Policies for Indigenous Women**, held an opening seminar and initial workshop with researchers who will develop case studies of different CSO experiences on health policy advocacy. The research proposals received feedback by academic advisors and were revised by the advisory committee.

This area also leads the **Red Mexicana por Ciudades Justas, Democráticas y Sustentables** (Mexican Network for Just, Democratic and Sustainable Cities) which managed to integrate a variety of organizations as local nodes: Jalisco Cómo Vamos, Observatorio Ciudadano de León, Así Estamos Juárez, Somos Ciudad de México, and Alcalde Cómo Vamos (Monterrey); as sympathizers: Ciclos Urbanos (Culiacán) and San Luis Caminable; finally, as observers: Integradora de Participación Ciudadana de Puebla and Tijuana Cómo Vamos. In collaboration with Fundación Este País we started the programming of the Data System for this network.

Alternativas is also part of the **Somos Ciudad de México** network (where we occupy the technical secretariat). The promoting group was integrated by the following organizations: Fundación Este País, Fundación Idea, Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática (Center for Social Oversight and Democratic Construction Studies) at Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (Center for Social Anthropology Research and Superior Studies), Consejo Consultivo del Agua (Water Advisory Council), El Poder del Consumidor, Instituto Mexicano para la Competitividad (Mexican Institute for Competitiveness), el Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (Institute for Transportation and Development Policies), and Poder. Strategic relations have been established with scholars, facilitators, activists, and entrepreneurs.

Finally, on December 23rd, the Congress approved a constitutional reform on education, including the right to educational quality, autonomy of the Instituto Nacional de Evaluación Educativa (National Institute of Educational Evaluation), a teacher's professional qualification system, a government-controlled census of teachers and schools, and administrative autonomy for schools. This was a proposal put forward by the **Coalición Ciudadana por la Educación** (Citizen Coalition for Education) in which **Mónica Tapia** has had a leading role since its origin.

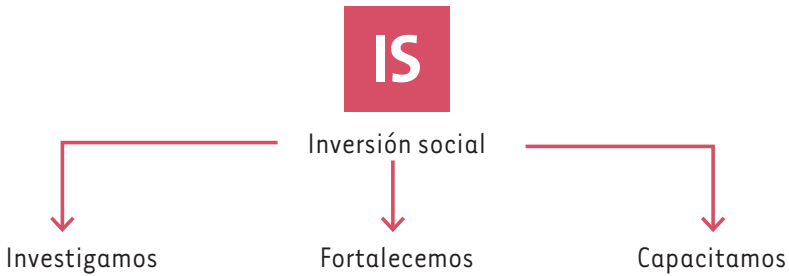
IS

INVERSIÓN SOCIAL

PROFESIONALIZAR LA
INVERSIÓN SOCIAL DE LAS
EMPRESAS, FUNDACIONES E
INDIVIDUOS DONANTES



Promovemos la inversión social estratégica con visión de desarrollo, para facilitar a las organizaciones de la sociedad civil el acceso al financiamiento privado disponible. Trabajamos con fundaciones, fundaciones comunitarias, empresas y donantes particulares interesados en crear instituciones.



INVESTIGAMOS



Preparamos el lanzamiento de Fondos a la Vista

El trabajo de dos años en la planeación, investigación y gestión de **Fondos a la Vista** empezó a cobrar forma este año. Los aliados tecnológicos del proyecto, **Foundation Center** de Nueva York y **Microsoft México**, comenzaron la programación del buscador y del sitio, respectivamente, integrando variables y secciones que pensamos importantes para el contexto mexicano. Fondos a la Vista es una base de datos con capacidad de búsqueda que incluye a más de 22,000 organizaciones y donantes. El trabajo previo, entre Alternativas y Capacidades y el **Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil** del **ITAM**, consistió en la integración y limpieza de todos los datos de organizaciones registrados en la Secretaría de Hacienda y en el Instituto Nacional de Desarrollo Social, incluyendo su información de contacto y financiera.

El buscador es público y gratuito, pretende fomentar una sociedad civil confiable y transparente, propiciar que organizaciones y donantes se encuentren, se vinculen y crezcan sus proyectos. En ese sentido es una herramienta para la procuración de fondos, la planeación de una inversión social más informada, la formación de alianzas y redes, y la investigación del tercer sector. Los usuarios pueden realizar consultas detalladas, recopilar listas de resultados agregados, guardar y exportar los resultados de la búsqueda.

El Foundation Center ha sido conocido desde hace más de cinco décadas por su base de datos en línea, el **Foundation Directory Online**, de fundaciones estadounidenses y sus donativos, la cual sirvió como modelo para el desarrollo de Fondos a la Vista. La nueva plataforma es la primera base de datos en línea en español desarrollada con tecnología del Foundation Center y la primera en desarrollarse exclusivamente con datos no estadounidenses.



El sitio, por su parte, integra convocatorias, eventos, programas de capacitación, noticias y una biblioteca virtual con información relevante para donantes y donatarias. Busca ser un sitio de consulta recurrente para el sector social y un lugar para el fortalecimiento.

Fondos a la Vista fue posible gracias al apoyo de sus socios financiadores: **Fundación Alfredo Harp Helú, W.K. Kellogg Foundation, Fundación del Empresariado Mexicano, U.S.-Mexico Foundation, Fundación Rosario Campos de Fernández,**

Montepío Luz Saviñón, y nuestros socios tecnológicos Foundation Center y Microsoft México.

Integramos un directorio de fortalecedoras en México

Nuestras acciones para el fortalecimiento institucional nacen de la creencia en la vinculación y la especialización. Empatar las necesidades de las organizaciones con fortalecedoras especialistas es la principal acción. Consideramos que era muy importante conocer a las fortalecedoras de todo el país y sus programas, para poder recomendar por temas, regiones y modalidades de fortalecimiento a cada una de ellas cuando una organización lo solicite.

Sumando diferentes listas, directorios y recomendaciones, integramos a 87 organizaciones de la sociedad civil, universidades, empresas y consultores independientes que ofrecen servicios de capacitación y fortalecimiento a organizaciones. Les enviamos una encuesta electrónica para actualizar sus datos pero sobre todo para conocer sus programas, requisitos y formas de trabajo. Con las respuestas integraremos un directorio que será publicado próximamente. Esperamos que sea útil para las organizaciones que quieren seguir aprendiendo y formándose para aumentar su impacto social.

FORTALECEMOS

Acompañamos a Iniciativa México: dos años monitoreando, evaluando y fortaleciendo a las organizaciones ganadoras

Por segundo año consecutivo trabajamos con Iniciativa México en el seguimiento y fortalecimiento de las organizaciones

apoyadas por este donante, y en la evaluación de resultados de su inversión social.

Esta convocatoria recibió en 2010 y 2011 más de 104 mil propuestas de México y otros 111 países del mundo. Por el impulso que le dan 69 grupos de medios de comunicación, tiene la difusión más amplia del país. **Ashoka México** apoyó de forma externa la selección de los 105 proyectos apoyados en los dos años, y **Alternativas y Capacidades** acompañó a las organizaciones elegidas durante el desarrollo de sus proyectos.

Un equipo de 17 consultores especialistas en los temas de cada proyecto visitó a las 55 organizaciones ganadoras del segundo año. Conocimos a sus colaboradores y beneficiarios, la forma en que operan al interior de la institución y su trabajo en las comunidades. A partir de ello generamos tres documentos:

- 1.** Un reporte sobre las actividades y resultados de cada proyecto para darles difusión y visibilidad. Junto con la inversión de Iniciativa México en la difusión de cada iniciativa apoyada en medios de comunicación y redes sociales, esto trajo resultados inesperados y muy positivos para las organizaciones: nuevos donativos, alianzas, voluntarios y un mayor reconocimiento de su trabajo a nivel local.
- 2.** Un diagnóstico del fortalecimiento institucional del grupo de iniciativas que permitió planear la Semana de Fortalecimiento y Vinculación, donde se reunieron 169 participantes de 46 iniciativas. Se ofrecieron seis talleres orientados a fortalecer a las organizaciones en áreas clave para su sustentabilidad, retomando los temas que en el diagnóstico resultaron prioritarios (procuración de fondos, evaluación, gestión del conocimiento, incidencia en políticas públicas, mapa estratégico empresarial y calidad y recursos humanos). El último día se impartió una ponencia sobre el uso de las redes para la acción social y se formaron mesas de trabajo temáticas para propiciar redes y trabajo colectivo.



Semana de Fortalecimiento y Vinculación.

3. Un reporte de cambios sociales con información sobre los resultados de las iniciativas en su conjunto, transparentando el uso de los recursos y conociendo los cambios impulsados por el donante a nivel nacional. En total, las iniciativas beneficiaron de forma directa (con los 300 millones de pesos otorgados en los dos años), a más de 3 millones de personas y cubrieron todas las entidades federativas. Los proyectos se enfocaron en cinco temas: educación, medio ambiente, bienestar, ciudadanía y desarrollo comunitario.

Trabajar con Iniciativa México fue muy gratificante. Su apertura e interés en nuevas formas de inversión social hizo de esta convocatoria una verdadera oportunidad para 105 organizaciones: visibilizó su trabajo y cambió la percepción y confianza de la audiencia hacia el sector social, invirtió en el fortalecimiento institucional y permitió que las iniciativas gastaran el financiamiento de forma flexible, con lo que pudieron responder a necesidades que otras convocatorias pocas veces están dispuestas a cubrir. Esto las hizo más fuertes al interior y, como consecuencia, su trabajo tuvo un mayor impacto social.

Acompañamos a la Fundación MetLife: cuatro años seleccionando proyectos integrales de salud y educación

Por cuarto año consecutivo, colaboramos con la **Fundación MetLife** en la selección de los proyectos sociales que fueron

financiados por un total de 4.6 millones de pesos. Con criterios claros y diseñados específicamente para esta convocatoria, un equipo de 13 evaluadores revisamos las 243 solicitudes recibidas y seleccionamos siete proyectos innovadores, participativos y de alto impacto social que capacitan a docentes y alumnos, construyen infraestructura educativa, promueven hábitos de vida sana y contribuyen a la prevención de adicciones de niños y jóvenes. Las organizaciones seleccionadas, por la calidad de sus proyectos, fueron: **Project Concern International, Save the Children Yucatán, Alternativas de Apoyo a los Asuntos del Menor, Universidad Iberoamericana, Proeducación, Fundación del Empresariado Chihuahuense y Unión de Empresarios para la Tecnología en la Educación.**

Una actividad nueva de la fundación fue propiciar que las organizaciones financiadas en 2011 realizaran evaluaciones externas de resultados. Éstas fueron presentadas públicamente este año al término de sus proyectos, lo que les permitió comunicar los cambios sociales que generan, pero sobre todo reconocer el alcance de sus proyectos, aprender e implementar cambios en sus estrategias con el fin de mejorar su trabajo e incrementar su impacto. La evaluación como herramienta para el aprendizaje y el fortalecimiento es un nuevo componente de inversión social que la fundación seguirá implementando por los importantes efectos que tuvo en las organizaciones beneficiadas.

CAPACITAMOS

Impartimos por cuarta ocasión el Seminario de Inversión Social

Este año procuramos conocer los efectos que había tenido nuestro **Seminario de Inversión Social** en las instituciones donantes de sus egresados. Enviamos una encuesta electrónica a los exalumnos de las tres generaciones previas y los resultados nos estimularon a seguir llevándolo a cabo y a mejorarlo.

Más de la mitad de los egresados implementó cambios en las

formas de operar de su fundación: evaluaron su trabajo previo, cambiaron los temas en las que enfocan su apoyo, cambiaron los mecanismos y criterios de selección de proyectos, comenzaron a monitorear y evaluar los resultados de sus donativos. 40% de los egresados realizaron diagnósticos sociales sobre los temas en los que enfocan sus donativos con el fin de invertir más estratégicamente y multiplicar su impacto en las comunidades en las que trabajan. También es significativo que 80% de ellos comenzó a promover el fortalecimiento institucional de las organizaciones a las que apoyan.

EL 80% DE LOS
EXALUMNOS
DE NUESTRO
SEMINARIO DE
INVERSIÓN SOCIAL
COMENZÓ A
PROMOVER EL
FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL
DE LAS
ORGANIZACIONES
QUE APOYAN.



Brindis de graduación del Seminario de Inversión Social.

Fue interesante conocer las formas de vinculación entre los participantes: cuatro de cada cinco sigue en contacto con sus compañeros, lo que promueve alianzas, intercambio de información y experiencias, y realizan proyectos coordinados entre instituciones. Todo esto se traduce en una inversión social más informada, mejor vinculada, con visión de cambio social a largo plazo y sensible a los problemas cambiantes de México.

Con base en su evaluación de contenidos, actualizamos temas y buscamos promover más intercambio de experiencias entre alumnos y el trabajo en torno a casos. Visitamos un proyecto de la organización **Isla Urbana** en el Distrito Federal y pusimos en práctica algunas herramientas de seguimiento y evaluación. Fue un grupo de alumnos participativos y de muy alto nivel provenientes de empresas como **HSBC, Cisco, Fresnillo PLC, Seguros Monterrey New York Life, Banobras, Fundación Posadas, IGSA**, y organizaciones como **Fundación Merced, World Vision México, Fundación San Ignacio de Loyola**, y tres personas interesadas en iniciar sus propios proyectos.

IPP

DESARROLLAR LAS CAPACIDADES DE INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS DE LAS OSC

INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS



Construimos visión y capacidades entre los ciudadanos organizados para que participen, incidan y mejoren la política social, ayudando a definir mejor los problemas públicos, diseñar mejores intervenciones públicas y a monitorear y evaluar las políticas públicas.

INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS



INVESTIGAMOS

Este año comenzamos la investigación sobre cómo las organizaciones ciudadanas, incluyendo organizaciones de mujeres indígenas, han transformado políticas públicas para mejorar la vida de mujeres en contextos vulnerables. Con el apoyo del **International Development Research Center (IDRC)**, coordinamos la reflexión y documentación sobre casos en los que organizaciones de la sociedad civil han incidido o intentado incidir en **políticas de salud para mujeres indígenas**. Formamos un comité asesor intersectorial con académicos y líderes de organizaciones expertas en salud, mujeres indígenas y participación, que le ha dado dirección a esta investigación.

Este grupo de expertos ayudó a identificar **cinco estudios de caso y un equipo de documentadoras** que ayudarán a arrojar luz sobre los procesos de incidencia mapeados. Algunas de ellas provienen de las mismas organizaciones reflexionando sobre su quehacer y otras son investigadores conocedores de estas realidades.

La investigación se inserta en un proceso amplio de convocatoria de actores que nos ayudan a plantear correctamente las preguntas y a generar una audiencia interesada en los resultados, que dialogará sobre estos aprendizajes. Con este fin, se organizó una conferencia inaugural para generar los espacios de reflexión sobre los temas de interculturalidad, género y el papel de las organizaciones en la salud de las mujeres indígenas.



Participantes del Seminario “Salud de las mujeres indígenas, políticas públicas y sociedad civil” convocado en colaboración con el **Instituto Nacional de Salud Pública, CIESAS-Golfo, Fondo Semillas, Alianza de Mujeres Indígenas de México y Centroamérica, Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza (GIMTRAP)** y **Balance**.

CAPACITAMOS

Hemos enfocado nuestra capacitación en que las organizaciones de la sociedad civil adquieran visión, conceptos, vocabulario, herramientas prácticas e intercambien experiencias sobre la incidencia en políticas públicas, como una vía para lograr sus objetivos de transformación social.

Continuamos con nuestro ya tradicional **Taller de Incidencia en Políticas Públicas** (nuestro TIPP estándar) que impartimos por solicitud y también dos veces al año por convocatoria abierta. A través de *webinars* (seminarios en línea) pusimos nuestra formación literalmente a un clic de distancia de las organizaciones de México, y próximamente de Latinoamérica. También impartimos talleres diseñados para líderes comunitarios de las zonas rurales de nuestro país.



Impartiendo un *webinar* con más de 45 personas conectadas



Taller de Convocatoria Abierta, septiembre 2012.
Algunos participantes asistieron gracias al apoyo de **Inmujeres**.

Este año tuvimos el privilegio de fortalecer a organizaciones de género, de mujeres indígenas, salud, diversidad sexual, redes de ciclistas, activistas por ciudades sustentables, educación, infancia y migración. En 2013 continuaremos expandiendo nuestra oferta de capacitación para construir una ciudadanía fuerte.

ARTICULAMOS Y ACOMPAÑAMOS

Red Mexicana por Ciudades Justas, Democráticas y Sustentables

Mientras en 2011 iniciamos la articulación de la **Red Mexicana por Ciudades Justas, Democráticas y Sustentables**, comenzamos en 2012 a ver sus beneficios. **Somos Ciudad de México** se lanzó el 18 de enero con la presencia de medios de comunicación y muchos ciudadanos entusiastas. **Alcalde Cómo Vamos**, en la ciudad de Monterrey y sus municipios conurbados, se convirtió en el quinto nodo de la red junto con **Jalisco Cómo Vamos**, **Observatorio Ciudadano de León** y **Así Estamos Juárez**. A nuestra dinámica de reuniones virtuales se han sumado simpatizantes de Puebla, Tijuana, Culiacán y San Luis Potosí para aprender e impulsar iniciativas similares en sus ciudades.



Cada nodo ha decidido los temas estratégicos (movilidad, agua, seguridad pública, educación, espacio público, entre otros) que quiere monitorear, creando o compilando indicadores de información técnica y levantando encuestas de percepción de la ciudadanía. Esta información se está presentando anualmente, en alianza con medios de comunicación, convocando a alcaldes y actores estratégicos de la ciudad para conocer sus avances en la mejoras de calidad de vida. La Red Mexicana participa activamente en la **Red Latinoamericana por Ciudades Justas y Sustentables**, formada por vecinos y vecinas de más de 70 ciudades que buscamos mejorar nuestro entorno de una manera democrática, con participación ciudadana.

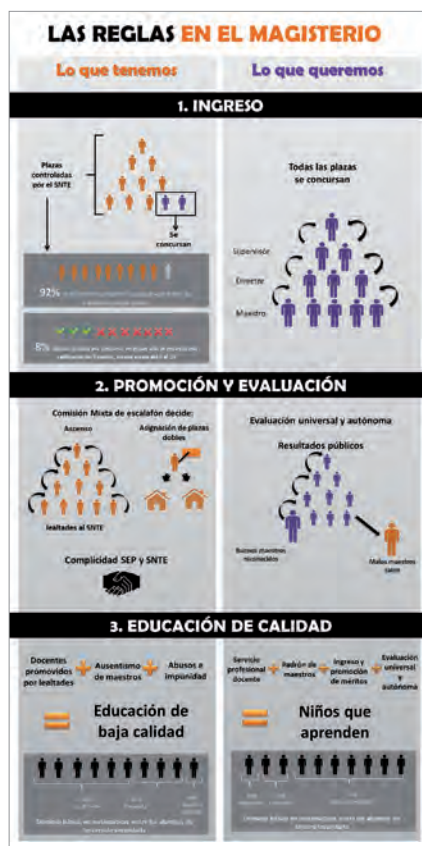
En colaboración con la **Fundación Avina**, la **Fundación Este País** y Citivox y **Akora** estamos construyendo un **Sistema de Información e Indicadores Compartidos por la Red Mexicana** que provea información actualizada y confiable a la ciudadanía, para que la use en sus acciones de incidencia en política pública.

Coalición Ciudadana Por la Educación

La **reforma del artículo 3 constitucional para incluir el derecho a la educación de calidad** en diciembre de 2012 fue, junto con otras organizaciones ciudadanas, un gran logro de la **Coalición Ciudadana por la Educación**. Durante este año, logramos construir una buena relación de información e intercambio con senadores del PAN, PRD y PRI, desde que impulsamos la iniciativa para incluir el Servicio Profesional Docente en la Ley General de Educación a finales de 2011. Aunque trabajamos para que se aprobara en el último período de la pasada LXI Legislatura, las marchas del CNTE y SNTE chantajeando que tomarían el Senado en sus últimos días hicieron imposible su dictamen.

En plena campaña electoral, tras un largo proceso de consenso y colaboración con otras 30 organizaciones educativas, la Coalición convocó a los cuatro candidatos presidenciales

LA COALICIÓN
CONVOCÓ A
LOS CUATRO
CANDIDATOS
PRESIDENCIALES
AL EVENTO 10
PREGUNTAS POR
LA EDUCACIÓN.



Infografía de la Coalición Ciudadana por la Educación.

al evento **10 Preguntas Por la Educación**, donde se contrastaron respuestas y promesas para mejorar el sistema educativo. Tere Lanzagorta, Jorge Javier Romero y Pilar Parás trabajaron en la Agenda Ciudadana de Política Educativa, junto con Blanca Heredia, quien como moderadora hizo las preguntas a los candidatos, todos miembros del comité y consejo de la Coalición.

Durante el Equipo de Transición, la Coalición trabajó para que las propuestas del Servicio Profesional Docente y el Sistema de Evaluación Educativa se incluyeran en las agendas y propuestas de diversos grupos. En el Pacto por México, ambas

propuestas se incluyeron y fueron centrales entre los puntos que el presidente Peña Nieto anunció en su inauguración.

Contribuimos con Felipe Hevia a una investigación y documental apoyados por el Programa de Reforma Educativa en América Latina, que buscan entender y dar a conocer cómo funciona la carrera magisterial. Estos aprendizajes se deberán tomar en cuenta al diseñar e implementar el nuevo Servicio Profesional Docente.



La coalición continúa trabajando propuestas de reformas a la Ley General de Educación para que el Servicio Profesional Docente y el Sistema de Evaluación incluyan la participación de diversos actores como organizaciones de la sociedad civil, maestros, universidades, padres de familia, entre otros. La reforma educativa debe devolverle al Estado la rectoría sobre la política educativa, pero también debe asegurar espacios para incluir a los muchos actores que desde hace décadas hemos sido excluidos de la política educativa.



**POLÍTICAS
PÚBLICAS DE
FOMENTO**

MEJORAR EL ENTORNO
REGULATORIO PARA QUE
EXISTAN POLÍTICAS PÚBLICAS
QUE RECONOZCAN EL VALOR
DE LA SOCIEDAD CIVIL



Trabajamos por políticas, leyes y un entorno regulatorio que reconozcan el valor de una ciudadanía organizada.



INCIDIMOS

Con el objetivo de aprovechar la coyuntura de transición de los poderes legislativo y ejecutivo, en septiembre y diciembre de 2012, enfocamos nuestras actividades hacia la incidencia legislativa y ejecutiva para mejorar el marco regulatorio del sector de las organizaciones de la sociedad civil en México.

Participamos como secretaria técnica de la Mesa de Fortalecimiento de la **Cumbre Ciudadana para Construir un México Pacífico y Justo**. Por medio del trabajo en la mesa logramos que la consideración de los diversos obstáculos contenidos en el marco legal y fiscal para organizaciones fuera prioritaria, del cual posteriormente se entregó un documento al equipo de transición de la nueva administración con las recomendaciones consensadas durante ese espacio.

En paralelo la senadora Marcela Torres Peimbert del Partido Acción Nacional (PAN), junto con senadores de todas las bancadas, presentó **una iniciativa para reformar la Ley del Impuesto sobre la Renta** que contempla varios de los puntos propuestos en la Cumbre Ciudadana, todos en favor de la construcción de un marco regulatorio que fomente a la ciudadanía organizada.

Con el objetivo de promover nuestra agenda de fortalecimiento al tercer sector, participamos en diversos foros como “Agenda de Fortalecimiento para Organizaciones de la Sociedad Civil” en el **Tecnológico de Monterrey**, “Foro Regional de Organizaciones de la Sociedad Civil” de **Oxfam** y del **Instituto Nacional de Desarrollo Social**, y el seminario “Los enfoques de la Política de Fomento de las Organizaciones de la Sociedad Civil” organizado por el **Consejo Técnico Consultivo** de la Ley de Fomento.

INVESTIGAMOS

Relación entre OSC y la SEP

En mayo, junto con el Instituto Mora, presentamos la publicación ***Organizaciones de la sociedad civil: presentes en escuelas, ausentes de las políticas educativas***. En este estudio identificamos los principales problemas alrededor de la falta de mecanismos institucionales para que la Secretaría de Educación Pública reconozca y colabore con las organizaciones de la sociedad civil de fomento educativo. Emitimos propuestas para que la SEP incluya a las organizaciones dentro de las políticas educativas y para que les asigne, de manera transparente e imparcial, recursos públicos en el ánimo de fortalecer proyectos innovadores de educación.



Rodrigo Villar Gómez, Gabriela Sánchez, María Isabel Verduzco y Arcelia Martínez Bordón.

Para continuar impulsando los resultados y recomendaciones de nuestra publicación, realizamos un **video** en colaboración con **Educación a Debate**, en el cual participan diferentes especialistas en el tema educativo.¹ Este video es parte de la difusión sobre los resultados de nuestra investigación, cuenta con testimonios de especialistas sobre alianzas públicas, participación social en educación e incidencia en políticas públicas, y refuerza la importancia de crear un ambiente propicio para que las organizaciones que trabajan en fomento educativo sean tomadas en cuenta en política educativa. El video está disponible en la **sección Multimedia de nuestro sitio web**.

¹ Agradecemos a las personas que entrevistamos para la realización de este video: María Isabel Verduzco (Coordinadora de Políticas de Fomento de Alternativas y Capacidades), Mónica Tapia (Directora Ejecutiva de Alternativas y Capacidades), Arcelia Martínez Bordón (consultora independiente en temas de educación y género), Rodrigo Villar Gómez (consultor independiente en temas de desarrollo social), Carmen Cervera (Presidenta de IIDEAC), María Eugenia Acevedo (Directora General de IIDEAC), Azucena Galindo Ortega (Directora General de A Leer IBBY México) y Tere Lanzagorta Bonilla (cofundadora del programa Construye T).



Diana Nava, Mónica Tapia, María Isabel Verduzco, Karla Shiaffino y Raúl Díaz.

Agenda ciudadana de fortalecimiento a OSC

En 2012, con motivo del cambio en la Administración Pública Federal (APF), iniciamos una investigación que reúne una serie de recomendaciones dirigidas a la APF en torno a la mejora e implementación de una política pública de fomento para las organizaciones de la sociedad civil.

El estudio **Fortalecimiento de la sociedad civil y la ciudadanía organizada: diagnóstico para fomentar un ambiente propicio en México** hace un análisis del marco regulatorio que rige a las organizaciones. Además de documentar detalladamente el marco fiscal y legal a nueve años de la aprobación de la Ley Federal de Fomento, enlista una serie de **reformas para fomentar un ambiente propicio para la sociedad civil y la ciudadanía organizada**.

Presentaremos el estudio en 2013 con recomendaciones para diversos niveles de gobierno y para organizaciones de la sociedad civil.

DESARROLLO INSTITUCIONAL Y FINANZAS

Durante estos diez años, Alternativas y Capacidades ha fortalecido el área de Desarrollo Institucional y Finanzas estableciendo controles, políticas y procedimientos. Todo esto ha resultado en una administración sana, transparente, con rendición de cuentas.

Hemos trabajado en planear a corto, mediano y largo plazo, lo que nos ha permitido autoevaluarnos como organización y evaluar a los miembros del equipo. Gracias a esto estamos en una mejora constante. Tenemos muy presente la importancia de apoyar al consejo para fortalecerlo y a todos sus miembros, por lo cual trabajamos para que la administración sea empática con cada una de las áreas de la organización, que haya escucha, retroalimentación, pero sobre todo trabajo en equipo con calidez humana.

Tenemos la satisfacción de que la experiencia que llevamos la hemos podido compartir a través de cursos, procesos de acompañamiento y pláticas. En Alternativas estamos seguros de que el desarrollo institucional es parte de la columna vertebral de toda organización de la sociedad civil.

PROFESIONALIZACIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO DE ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES

ROBERTO CASTELLANOS CERECEDA

Desde su constitución, quienes integramos Alternativas y Capacidades entendemos que los compromisos, valores e intereses que se promueven hacia fuera de la organización deben corresponder con lo que sucede en su interior. Es un ejercicio de congruencia tanto como de honestidad. Un ámbito en el que Alternativas ha trabajado especialmente con este ánimo es en el de la profesionalización de su vida institucional y en particular de su **Consejo Directivo**.

El año 2012 representó un reto especial para la organización en su conjunto y especialmente para el Consejo Directivo, ya que participó de dos procesos centrales para la vida institucional de Alternativas: continuar con su profesionalización, iniciada en 2010, y hacerse cargo de la conducción del proceso de renovación de la dirección ejecutiva que inició a mediados de 2012, se materializó en la selección de un nuevo titular de la dirección y ha continuado en 2013 acompañando el inicio de la nueva gestión. Ambos procesos han redundado en un Consejo Directivo aún más participativo, profesional y comprometido con la organización.



Miembros del Consejo Directivo

Conformado en los orígenes de Alternativas hace poco más de 10 años, más como un órgano de consulta y acompañamiento del andar de la organización, el consejo se ha convertido en un órgano directivo. En 2012 avanzó en su profesionalización en tareas como el desarrollo de instrumentos y mecanismos de autoevaluación, la conformación de una Mesa Directiva, la consolidación del trabajo de los comités en los que participan los consejeros, el fortalecimiento de la rendición de cuentas interna, la búsqueda constante de la sustentabilidad financiera de la organización.

Mención especial merece el trabajo que en 2012 realizaron los comités de finanzas, el de fortalecimiento del Consejo Directivo y el de sucesión. Gracias a este trabajo y al esfuerzo de la Directora Ejecutiva y de todo el equipo de Alternativas, se avanzó en afianzar la sustentabilidad financiera de la organización, con procedimientos financieros y contables más consolidados y oportunos. También se impulsó de forma ordenada la profesionalización misma del Consejo Directivo y se condujo un proceso de sucesión —el primero en la historia de Alternativas para su dirección ejecutiva—, que fue ejemplar en cuanto a su diseño y a su cumplimiento por parte de todos los que en él participaron. Como instancias especializadas del Consejo Directivo, los comités contribuyeron a que la organización cumpliera con sus objetivos y también se constituyeron en espacios que fortalecieron la vida institucional de Alternativas, profundizando el trabajo realizado en las cuatro asambleas ordinarias celebradas en el año.

En 2013 y los años por venir, el Consejo Directivo deberá de afianzar, con profesionalismo, su carácter rector y estratégico a favor de un proyecto ciudadano que ha mantenido su vigencia y pertinencia social durante más de 10 años de existencia y del que siguen y seguirán formando parte central sus fundadores, equipo ejecutivo, aliados, beneficiarios y todos aquellos que han formado parte de este proyecto colectivo.

EN LOS AÑOS POR
VENIR, EL CONSEJO
DIRECTIVO DEBERÁ
DE AFIANZAR SU
CARÁCTER RECTOR
Y ESTRATÉGICO
A FAVOR DE
UN PROYECTO
CIUDADANO.

La Coordinación de Relaciones Institucionales surgió a finales de 2011 con la intención de mejorar y fortalecer los procesos de procuración de fondos. Nuestro objetivo general es diversificar nuestras fuentes de ingresos para garantizar la viabilidad de nuestra misión y la sustentabilidad de las actividades y proyectos que llevamos a cabo.

Esta coordinación diseña y ejecuta estrategias de procuración de fondos mediante solicitudes para acceder a fondos públicos, donantes nacionales e internacionales así como búsqueda de clientes y presentación de propuestas para venta de servicios. En el último año también trabajamos en el desarrollo de capacidades entre el personal clave del equipo operativo para procurar fondos y presentar propuestas. Debemos construir capacidades institucionales para hacer crecer la procuración de fondos a partir de estrategias alternativas.

Tenemos el reto de consolidar procesos con roles y actividades bien definidas, de aumentar los recursos destinados a gastos operativos. Dada la naturaleza de Alternativas como actor fortalecedor del tercer sector, para cumplir este objetivo será necesario un tiempo que permita analizar y probar qué tipo de mensajes y estrategias funcionan mejor y cuáles de éstas son aplicables en términos de capacidad operativa, en inversión de tiempo y de recursos financieros.

En Alternativas sabemos que la procuración de fondos es una labor esencial de toda organización de la sociedad civil. Por eso trabajamos por mejorar nuestros procesos y fortalecer nuestras capacidades en un proceso de constante aprendizaje y dispuestos siempre a compartir experiencias.

El área de Comunicación ha buscado fortalecer y renovar sus estrategias, posicionamiento de mensajes, uso de redes sociales, relación con medios y procesos de comunicación

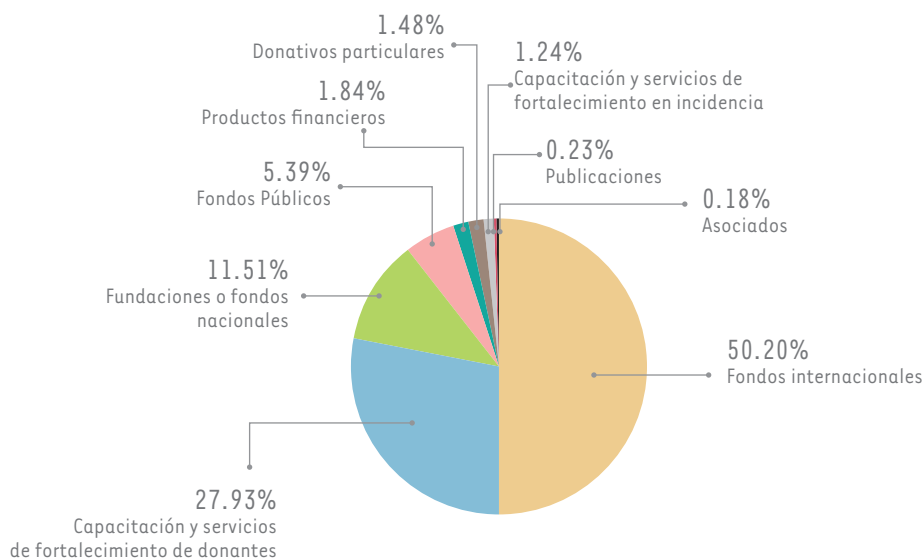
interna: crecimos en el número de visitas a **nuestro sitio web**, aumentamos nuestra presencia y actividad en **Twitter**, **Facebook** y en nuestro blog, procurando la participación de los integrantes de la organización..

Una de las labores estratégicas más importantes ha sido la actualización y desarrollo de nuestra base de datos CiviCRM, la cual nos permite contar con un directorio actualizado, realizar invitaciones y registro a eventos, envíos masivos, etc.

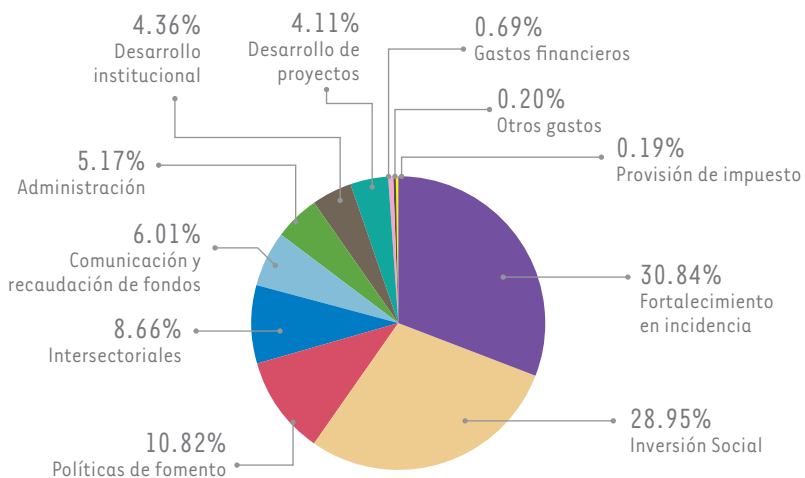
El área de comunicación busca ser un canal de generación y difusión de mensajes de interés para la sociedad civil pero también de información útil para los procesos de fortalecimiento e incidencia del sector.

RESUMEN FINANCIERO

INGRESOS SEGÚN FUENTE DE FONDOS	CANTIDAD	% DEL TOTAL
Fondos internacionales	4,550,598	50.20%
Capacitación y servicios de fortalecimiento de donantes	2,531,816	27.93%
Fundaciones o fondos nacionales	1,043,539	11.51%
Fondos Públicos	489,000	5.39%
Productos financieros	166,758	1.84%
Donativos particulares	134,144	1.48%
Capacitación y servicios de fortalecimiento en incidencia	112,207	1.24%
Publicaciones	21,065	0.23%
Asociados	16,200	0.18%
Total	9,065,327	100%



GASTOS POR PROYECTO	CANTIDAD	% DEL TOTAL
Fortalecimiento en incidencia	2,018,881	30.84%
Inversión Social	1,895,542	28.95%
Políticas de fomento	708,619	10.82%
Intersectoriales	567,010	8.66%
Comunicación y recaudación de fondos	393,789	6.01%
Administración	338,775	5.17%
Desarrollo institucional	285,336	4.36%
Desarrollo de proyectos	268,784	4.11%
Gastos financieros	45,005	0.69%
Otros gastos	12,818	0.20%
Provisión de impuesto	12,414	0.19%
Total	6,546,973	100%



ESTADO DE ACTIVIDADES
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

Ingresos por donativos y proyectos	8,898,569	
Productos financieros	166,758	
Total de ingresos	9,065,327	100%
Gastos de operación	6,150,779	68%
Gastos de administración	338,775	4%
Gastos financieros	45,005	0%
Provisión de impuestos	12,414	0%
Total de Gastos	6,546,973	72%
Aumento (disminución) en el patrimonio antes de restricciones	2,518,354	28%
Patrimonio		
Aumento al patrimonio restringido por proyectos en proceso	1,501,319	17%
Aumento (disminución) en el patrimonio	1,017,035	11%
Patrimonio al inicio del ejercicio	2,982,654	33%
Patrimonio del ejercicio	5,501,008	61%

RESULTADO DE LA AUDITORÍA

“Como resultado a la Auditoría en el Estado de Posición Financiera, en el Estado de Actividades y en el Estado de Flujo de Efectivo, no observé situación alguna que hiciera suponer la existencia de posibles contraprestaciones diferentes a las que, conforme al objeto social de la donataria, le son propias y normales. En su integración más específica en Donativos Recibidos, Gastos Administrativos, Gastos de Operación y la relación de las Obligaciones Fiscales Federales a su cargo y como retenedor, no existe anomalía alguna respecto a las cifras que se muestran.”

Atentamente,

L.C.C. José Emilio Espínola Martínez, R.E.G. en la A.G.F.F. N°. 9487

AGRADECEMOS A NUESTROS DONANTES

Consejo Directivo

Marcela Azuela
Patricia Carillo Collard
Roberto Castellanos Cereceda
Jorge Diez de Sollano Elcoro
Sergio García
Rafael Rojas
David Sasaki
Mauro Vargas Urías
Iliana Yachine Arroyo

Fundaciones internacionales

Anónimo
Avina Americas
Fundación Avina
International Development Research Center
Open Society Institute
US- Mexico Foundation
W.K. Kellogg Foundation

Donantes institucionales

Agroquímicos de Michoacán, S.A. de C.V.
Anaya y Revilla, S.C.
Colectivo Pro Derechos de la Niñez, A.C.
Comunidad y Biodiversidad, A.C.
Foundation Center
Fundación Alfredo Harp Helú, A.C.
Fundación del Empresariado en México, A.C.
Fundación Mexicana de Apoyo Infantil, A.C.
Fundación Rosario Campos de Fernández
Gendes, A.C.
IBM México

Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo, A.C.
Instituto para la Seguridad
Microsoft México
Montepío Luz Saviñón, I.A.P.
Olimpiadas Especiales de México, A.C.
Programa Interdisciplinario de Investigación
PYM Asesores, S.C.
Servicios a la Juventud
Visión Mundial de México, A.C.
Yashalum de Santiago Apóstol, A.C.

Cientes

Academia Hidalguense
Alianza CAMMINA
Cultura Pro Bici, A.C.
El Hombre Sobre la Tierra, A.C.
Fideac, S.C.
Fundación Claritas
Fundación Comunitaria Querétaro, A.C.
Fundación Educa México, A.C.
Fundación Merced, A.C.
Fundación MetLife, A.C.
Fundación San Ignacio de Loyola, A.C.
Fundación Tichi Muñoz, A.C.
Grupo de Educación Popular con Mujeres, A.C.
Grupo Interdisciplinario sobre Mujer
Iniciativa México
Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir, A.C.
Instituto Tecnológico Autónomo de México
Marie Stopes
Naturaleza y Redes, A.C.
Naturaleza y Redes, A.C.
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Secretaría
de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Reforestamos México, A.C.

Financiamiento público

Instituto Nacional de Desarrollo Social

Instituto Nacional de las Mujeres

PAR Alternativas

Claudia Acuña Fernández

Gracia Cevallos Collard

Jeannette Collard Gregoire

Leticia Susana Cruickshank

Lourdes Carola Durán Mckinster

Michael Dennis Layton

Juan José Navarrete Luna

Socorro Vargas Arias

Luis Zambrano González

Donantes en especie

Ensamble Allaire (Ericka Bañuelos Velázquez, Melina Castillo Barradas, Mitzy Chávez Pacheco, Mauricio Jiménez Hernández, Vladimir Pallares Mireles, Víctor Rodríguez Velázquez, Leonardo Veras Felipe)

Ana Eugenia López Ricoy

Leika Mochán

Paula Rechtman

Antonio Saavedra Rodríguez

Arturo Soto, asesor permanente

Donantes particulares

Claudia Acuña

María Emilia Álvarez Tapia

María Alicia Athié Martínez

Leticia Becerril Palacios

Mercedes Caso Valdés

Anthony Caswell

Cecilia García

Beatriz Guerrero

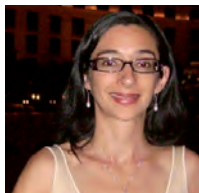
Martha González

Griselda G. Gutiérrez

Rogelio Guzmán
Teresa Hernández
Cynthia Jiménez
Michael Dennis Layton
Marion Lloyd
Miguel Ángel Mancera Nuño
Inti Leonardo Mejía
Salvador Pérez
Valentina Riquelme
Isabel Riva
Montserrat Rubio
Andrés Ruíz Pérez
Jorge Said Osuna
Mónica Regina Sánchez
Matilde Sen
Andrea Tapia Alvarez
Juan Javier Toledo
María Antonieta Valera
Luz María Verdura
Paola Zamora



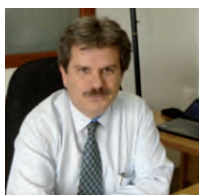
CONSEJO DIRECTIVO



Patricia Carrillo Collard

PRESIDENTA

Estudió Economía en el Instituto Tecnológico Autónomo de México y es Maestra en Políticas Públicas y Planeación Urbana por la Universidad de Princeton. Trabajó en Estados Unidos durante cuatro años, obteniendo experiencia en consultoría a organizaciones no lucrativas en temas como recaudación de fondos, planeación de programas y presentación de propuestas, y en el financiamiento y coordinación de proyectos de vivienda de interés social. Fue Directora de Investigación en la Secretaría de Desarrollo Humano de Jalisco, encargada de proyectos como un reporte sobre las condiciones sociales en el estado y encuestas de percepción ciudadana sobre calidad de vida, pobreza, desigualdad y equidad de género. Socia fundadora de Alternativas y Capacidades, subdirectora de 2004 a 2011 y consejera desde 2012.



Jorge Diez de Sollano Elcoro

SECRETARIO

Licenciado en Antropología Social por la Escuela Nacional de Antropología e Historia. Ha trabajado en la Secretaría de Programación y Presupuesto, el Programa Nacional de Solidaridad, Comités de Planeación del Desarrollo en Jalisco, Fondo Nacional de Empresas Sociales y como Director General de Desarrollo Regional Sureste y Jefe de la Unidad de Desarrollo Regional de la Presidencia de la República. Creó la Unidad de Desarrollo Regional en la Secretaría de Desarrollo Social. Fue consultor en políticas públicas en Decide Soluciones Estratégicas, S.C. Es Director General de Planeación y Evaluación del Instituto Nacional de la Economía Social. Es nuestro consejero desde 2003.

Rafael Rojas

TESORERO

Estudió Relaciones Internacionales en El Colegio de México y una Maestría en Finanzas en el Instituto Tecnológico Autónomo de México. Ha trabajado como consultor en el ámbito de relación con inversionistas y en el manejo de portafolios de inversión. Es Director de Medios de Pago en la Asociación de Bancos de México, donde también ha colaborado en las áreas de Banca Comercial y Servicios al Sector Público. Es tesorero de nuestro consejo desde 2010.



Iliana Yaschine Arroyo

Investigadora del Programa Universitario de Estudios del Desarrollo de la UNAM, Doctora en Ciencia Social con especialidad en Sociología por El Colegio de México, Maestra en Política Comparada por London School of Economics and Political Science y Maestra en Estudios del Desarrollo por el Instituto de Estudios del Desarrollo de la Universidad de Sussex. Es candidata al Sistema Nacional de Investigadores. Ha sido docente en El Colegio de México, la UNAM, el Centro de Investigación y Docencia Económicas, y en talleres de capacitación a organizaciones de la sociedad civil. Ha publicado artículos y capítulos de libros en México y en el extranjero, trabajado en la función pública a nivel local y federal, como consultora para instancias nacionales y organismos internacionales, asesora y evaluadora de programas sociales del gobierno federal. Es nuestra consejera desde 2009.





Roberto Castellanos Cereceda

Profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, investigador asociado de Fundación Este País, miembro de la Comisión para el Estudio y la Promoción del Bienestar en América Latina y del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas de España. Ha sido consultor del Sistema de Naciones Unidas, Unicef y otros organismos internacionales, y publicado diversos libros en coautoría y artículos en materia de bienestar subjetivo, política social, derechos de la infancia y otros temas de desarrollo social. Es Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales por la UNAM, Maestro por el Instituto de Estudios del Desarrollo en la Universidad de Sussex y doctorante en Ciencias Políticas y Sociales en la misma universidad. Entró al consejo en 2005.



Marcela Azuela

Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Intercontinental, con un Master en Cooperación Internacional para el Desarrollo en la Universidad Complutense de Madrid. Ha trabajado en la Comisión Ciudadana de Estudios contra la Discriminación, en el Instituto Federal Electoral, como Coordinadora de Comunicación de la Defensoría del Derecho a la Salud, Presidenta de Fundación Coztli y Subdirectora de Promoción por la No discriminación en la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal. Es Directora de Educación, Divulgación y Comunicación Social del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. Fue Coordinadora de Comunicación y Desarrollo Institucional de Alternativas y Capacidades, y desde 2009 está en el consejo.

Mauro Vargas Urías

Estudió Sociología en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, y la Maestría en Estudios sobre Estados Unidos de América en la Universidad de Las Américas Puebla y la Universidad de California en San Diego. Se formó como facilitador de grupos de reeducación para hombres agresores en el Centro de Capacitación para Erradicar la Violencia Intrafamiliar Masculina en San Francisco y como Psicoterapeuta en el Instituto Humanista de Psicoterapia Gestalt de la Ciudad de México. Ha sido investigador, docente y colaborador de instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil. Es Director General de Género y Desarrollo (Gendes), A.C. y nuestro consejero desde 2011.



David Sasaki

Estudió Ciencias Políticas en la Universidad de California en San Diego. Es inversor de la firma filantrópica Omidyar Network, dedicada a apoyar el uso de tecnología que promueve la transparencia gubernamental y la participación cívica. Fue asesor de Fundaciones para una Sociedad Abierta, dirigió la investigación en la Red de Tecnología para la Transparencia y fue director fundador de Rising Voices, una iniciativa de Global Voices que promueve el uso de medios ciudadanos y las tecnologías de internet en comunidades poco representadas. Con frecuencia habla y escribe sobre temas relacionados con tecnología, innovación, gobernanza y periodismo. En 2012 se integró al consejo.





Sergio García

Estudió Antropología Social en la Escuela Nacional de Antropología e Historia, y en Comunicación y Desarrollo en la Universidad Iberoamericana. Ha trabajado en organizaciones de la sociedad civil en temas de desarrollo social y fortalecimiento legal y fiscal. Fue promotor de la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil. Fue Director de Participación Ciudadana de la Procuraduría Federal del Consumidor y Director General Adjunto de Fortalecimiento al Tejido Social y Monitoreo en la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres de la Secretaría de Gobernación. Es asesor de municipios en temas relacionados con la prevención social de la violencia y la delincuencia en el Centro de Seguridad Urbana y Prevención. Desde 2003 es nuestro consejero.

COLABORADORES, VOLUNTARIOS Y ASOCIADOS

Colaboradores

Sofía Deveaux Durán
Raúl Díaz Estrada
Daniela Dorantes Salgado
Laura Freyermuth Joffre
Alejandra Jiménez Jonguitud
Ana Eugenia López Ricoy
Romina Mellado Pasapera
Teresa Morales Corona
Georgina Morales Osorio
Claudia Natera Lara
Diana Nava Ugalde
Abril Rocabert Monroy
Brenda Rodríguez Pérez
Mónica Tapia Álvarez
Maricarmen Tenorio Tovilla
Enrique Torre Molina
María Isabel Verduzco Verduzco
Catalina Villarraga Pico

Voluntarios

Dulce Citlali Bautista Bautista
Alejandro Comi Pretelin
Liz Gilbert
Ana Lucia Juárez Armenta
Néstor Martínez Gutiérrez
Bernardo Padrón Samaniego
Diana Quezada Ortega
Nelly Angélica Ramírez García
María Fernanda Robles Méndez y Méndez
Miguel Ángel Rosales Legorreta

Asociados

Maria Emilia Álvarez Pérez Duarte
Patricia Carrillo Collard
Mónica Tapia Álvarez
Iliana Yaschine Arroyo
Luis Zambrano González





El equipo de Alternativas.

Los procesos de transición en las organizaciones de la sociedad civil no implican que sus estrategias, líneas de acción o visiones institucionales deban modificarse. Afortunadamente es posible, y deseable, brindar una continuidad que garantice la permanencia de procesos y el desarrollo de programas multianuales, sin que el cambio en los equipos de trabajo demande una transformación radical de la organización.

En Alternativas, nuestra intención es seguir trabajando en las líneas establecidas en nuestra planeación estratégica, así como en los compromisos contraídos con nuestros aliados, donantes y clientes. Contamos con una visión clara sobre cómo nuestro trabajo fortalece al tercer sector, traducido en nuestras áreas de acción, cada una con estrategias definidas en los ámbitos de inversión social, fortalecimiento para la incidencia y nuestras propias acciones de políticas públicas.



Brindar continuidad implica resolver retos tales como:

- Buscar que Alternativas siga siendo un espacio de desarrollo profesional y humano para todas y todos sus integrantes.
- Mantener y profundizar nuestras alianzas, a la vez que identificar nuevas colaboraciones estratégicas.
- Diversificar nuestras fuentes de ingresos para disminuir nuestro riesgo financiero, explorando estrategias alternas.
- Profundizar en la autosustentabilidad de algunos de nuestros programas.
- Impulsar las nuevas iniciativas y servicios y consolidar los existentes.
- Continuar el desarrollo del **Consejo Directivo**.

Sin embargo, dar continuidad no implica dejar de innovar.

ABRIMOS LAS
PUERTAS A
COLABORACIONES
QUE COMPARTAN
UNA VISIÓN DE
CONSTRUIR UNA
SOCIEDAD CIVIL
DEMOCRÁTICA,
PROFESIONAL,
TRANSPARENTE,
DIVERSA E
INCLUYENTE.

Alternativas ha sido durante años un referente en términos de profesionalización y un claro ejemplo de los nuevos liderazgos que han surgido dentro de la sociedad civil organizada, que complementa el esfuerzo de aquellos que nos precedieron. Ese mismo espíritu renovador es el que deseamos mantener, de forma que la organización continúe desarrollando estrategias de fortalecimiento bajo una visión de facilitar el acceso a la información, de ejecutar acciones y servicios para la profesionalización del tercer sector y posicionar temas de relevancia para el sector a través de nuestros medios impresos o digitales.

En cuanto al entorno, buscaremos actualizar nuestras estrategias de trabajo en coaliciones y redes para contribuir a la construcción de un verdadero marco de fomento a las organizaciones de la sociedad civil. El cambio en la administración pública federal es una oportunidad de trabajo intersectorial para construir un entorno de mayor transparencia y equidad en la asignación de recursos públicos, para definir un marco fiscal y regulatorio más accesible e incluyente que facilite los trámites y procesos a los que tienen que someterse las organizaciones para poder acceder a apoyos públicos o participar en procesos de incidencia e interlocución con instancias gubernamentales.

En resumen, los retos que Alternativas enfrenta con relación a sus diferentes interlocutores son: con organizaciones, continuar siendo un aliado en cuanto a la construcción de las condiciones externas e internas del sector que faciliten el crecimiento y profesionalización del mismo. Con los gobiernos, ser un referente en temas de políticas públicas relacionadas al desarrollo de la sociedad civil. Para nuestros donantes y clientes, continuar siendo una entidad confiable, eficaz y transparente que contribuye a la evolución de nuevas generaciones de ciudadanos organizados que forman ya parte de la sociedad civil a nivel local a internacional.

Para realizar lo anterior, Alternativas cuenta con un **equipo** profesional con una profunda vocación por su labor y con un

Consejo Directivo comprometido y experimentado. Esto se complementa con la construcción de vínculos de colaboración con ciudadanos, organizaciones, instituciones académicas y organismos públicos.

Nuestras puertas permanecerán abiertas para dar la bienvenida a colaboraciones de todos y todas las que compartan una visión de construir una sociedad civil democrática, profesional, transparente, diversa e incluyente.

www.alternativasycapacidades.org

contacto@alternativasycapacidades.org

T. (55) 5668 8502

T/F (55) 5595 3481