

alternativas y  
capacidades a.c.

**INFORME 2003-2004**



## PRÓLOGO

### Desde hace muchos años soñé que algún día construiría una Organización de la Sociedad Civil (OSC).

Pensé que la organización tendría que planear sus actividades y contar con mecanismos para evaluar si se había logrado el impacto esperado. Tendríamos que ser profesionales y vivir de este proyecto, capacitarnos, actualizarnos y aprender de nuestra experiencia, buscando que otros también fueran igualmente profesionales, se capacitaran y aprendieran de su experiencia. Al mismo tiempo no debíamos perder el espíritu, la mirada fresca de los voluntarios y las ganas de ayudar, que es la gran diferencia de este sector.

Tendríamos que ser multi-funcionales, orientados a una diversidad de actividades que contribuyeran a un mismo objetivo; ser consultores-asesores, capacitadores, investigadores y animadores de procesos, y sobre todo de personas. La organización tendría que tender puentes y servir como “interprete y traductor” entre múltiples mundos que no se conocían ni entendían. Sin embargo, ser multi-funcionales y tratar con la diversidad de actores nos podría perder si no teníamos muy definida nuestra línea de trabajo. Encontrar esta línea fue la política social.

## Ahora comprendo que por encima de cualquier cosa, se ha necesitado voluntad, perseverancia y mucha energía.

Estas ideas me dieron vuelta en la cabeza durante muchos años... pero ¿cómo aterrizarlo? ¿cómo ponerlo en práctica? Pasé un buen tiempo preguntando a otras personas cómo habían comenzado sus proyectos, sus organizaciones, sus negocios; quería aprender qué les había funcionado. Tomé la decisión de formar Alternativas y Capacidades, sobre todo, porque quería un trabajo estimulante, que me gustara y lo sintiera útil.

Busqué alguna guía que me orientara sobre qué hacer cuando uno quiere formar una organización: el marco legal, los requisitos fiscales, la planeación... Encontré poco y por eso desarrollamos, después, un manual que orientara a otros sobre este proceso de constitución legal. Así, mucho de lo que aprendimos con el nacimiento de Alternativas se concretó más tarde en “16 pasos para construir tu organización”. Este nacimiento y crecimiento de Alternativas ha sido mucho más difícil de lo que imaginé originalmente. De alguna forma, conocía el terreno porque había trabajado ya en un par de estatutos anteriormente, tenía un plan, conocía el sector y sabía de su problemática. Sin embargo, ahora comprendo que por encima de cualquier cosa, se ha necesitado voluntad, perseverancia y mucha energía.

Al escribir el primer currículum institucional de Alternativas —habrá sido a los 6 meses de su existencia— sentí una terrible frustración pues el proceso de constitución había tardado cerca de un año, pero no me parecía correcto describir el tiempo que había invertido en borradores de objetos sociales y la planeación o en hacer filas para los múltiples trámites, que a su vez llevaban a más formatos, más trámites y muchos “regrese otra vez”. Por eso, quisiera dejar constancia aquí que procesos invisibles como sacar un RFC, abrir una cuenta de banco o tener un objeto social, por mencionar los indispensables, han requerido mucha dedicación y energía.

De la misma manera a veces, durante los proyectos uno invierte más tiempo en comprobar todos los gastos, capturar los números de folio y que las cuentas cuadren con los números del banco y del contador. En los sueños y castillos en el aire, las cuestiones administrativas no cuentan, pero la realidad es que una parte fundamental de una institución profesional y que en este campo podemos acumular muchos aprendizajes.

Una preocupación que me ha acompañado desde el principio ha sido cómo lograr, que a partir del proyecto personal se genere un proceso verdaderamente institucional. En tiempos donde quisiéramos que la democracia y la transparencia predominaran en todos los ámbitos políticos y sociales, los líderes no pueden disponer de manera discrecional de los recursos, proyectos o personas que trabajan dentro de una organización. En ese sentido, mi preocupación ha sido redactar múltiples reglamentos y políticas, aún antes de que se presentaran las situaciones que los ameritaban. Por otra parte, también he llegado a entender que cuando uno invierte muchos de sus recursos personales, trabaja sin cobrar, hace la primera y la trigésima donación a la institución, pide recursos a sus amigos y parientes, resulta difícil no verla como una extensión de tu casa o tu vida.

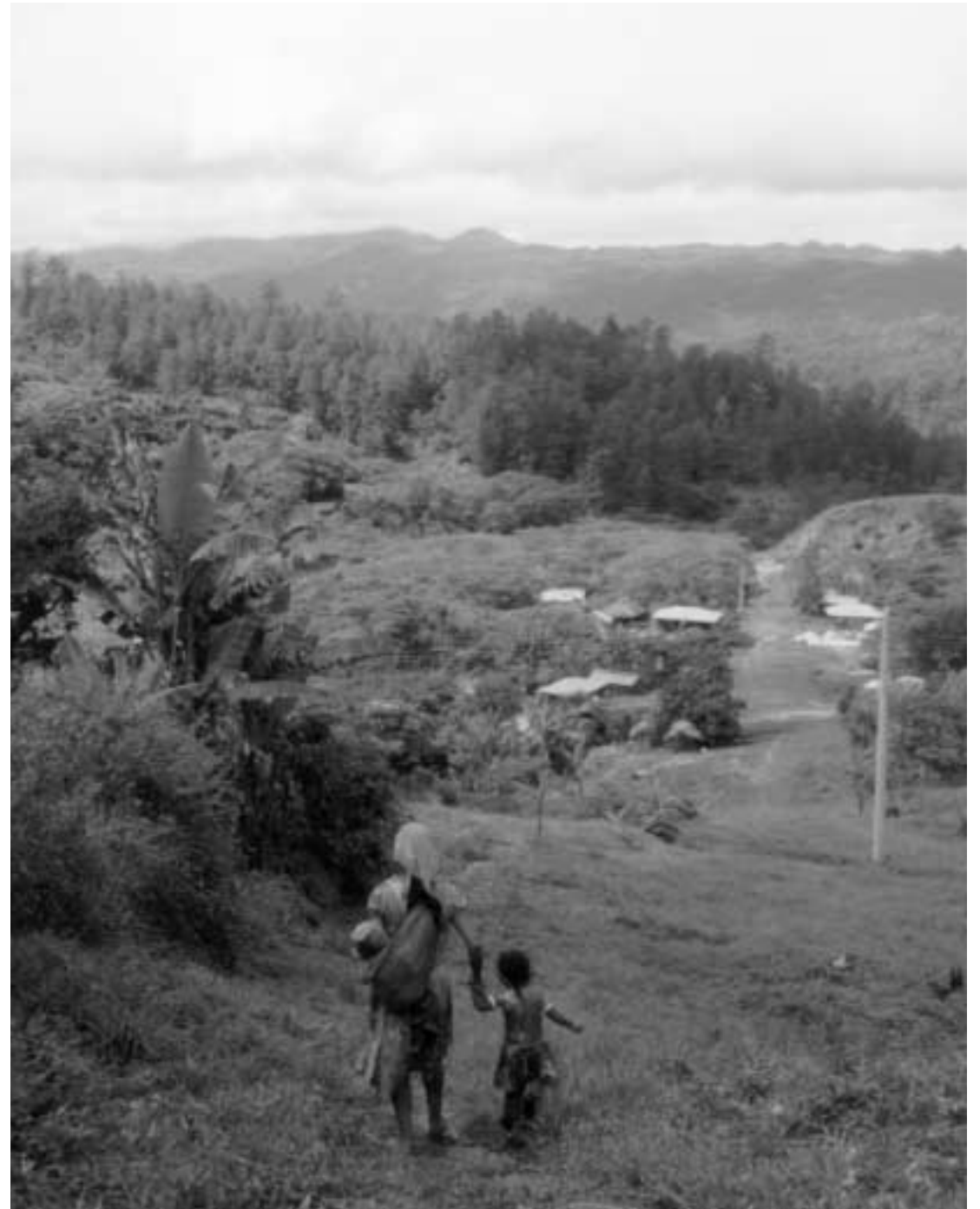
Hasta que las personas se involucran en el proyecto y se apropian de él, es cuando realmente comienza el proceso de institucionalización. Son ellas frente a quien uno debe estar listo para rendir cuentas, cumplir las promesas, establecer las reglas claras y coherentes. En el caso de Alternativas éste ha sido también un proceso gradual, planeamos algunos proyectos, pero no es hasta que se involucra alguien más que el proyecto comienza a cobrar vida.

## Hasta que las personas se involucran en el proyecto y se apropian de él, es cuando realmente comienza el proceso de institucionalización.

Alternativas no existiría sin todas las personas que han trabajado por esta causa, desde el voluntario de un rato hasta aquellos que han aportado ideas brillantes y trabajo arduo. Coordinar un equipo ha sido un esfuerzo de grandes dimensiones, a veces desgastante, pero también lleno de satisfacciones compartidas por el trabajo realizado. Me gustaría pensar que junto con Alternativas todos vamos creciendo personal y profesionalmente. Así, una vez que el barco ha zarpado, con todos sus documentos en regla, formar el equipo de colaboradores (y que todos aborden el barco de manera armónica) ha resultado un reto mayúsculo, que se construye desde los espacios cotidianos, las vivencias y, sobre todo, los valores compartidos.

Quisiera asentar mi agradecimiento a las personas que han creído en Alternativas y Capacidades, y a quienes lo han hecho por gusto. Estas líneas no podrían escribirse sin el apoyo de muchos amigos, sin un círculo familiar en el cual Alternativas se cobija y, sobre todo, sin aquellos que, desconocidos al principio, han apostado a este sueño, ahora compartido.

Mónica Tapia A.  
San Jerónimo Aculco, abril 2005



# INTRODUCCIÓN

## En México la sociedad civil organizada ha trabajado por resolver necesidades de la gente, a veces donde el gobierno está ausente,

otras demandando y exigiendo que amplíe o mejore su campo de acción. En paralelo al surgimiento y desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC's) en nuestro país la sociedad maduró; hoy vive más informada y permeada de los valores democráticos, como la participación, la transparencia y la rendición de cuentas.

Alternativas se formó en este contexto político y social. Sus miembros y colaboradores aspiramos a que el desarrollo de México se lleve a cabo con la participación y contribución de todas las personas. Además, encontramos al menos cuatro razones por las cuales realizar un informe público.

**Transparentar** los recursos y la toma de decisiones ha sido el medio para comenzar a dejar atrás las prácticas discrecionales en la utilización de los recursos y la desviación de recursos públicos para fines privados. Por otro lado, la transparencia se ha convertido en un valor compartido y una práctica sana de las organizaciones, un ejercicio de autorevisión y exposición de su información interna.

Si bien la **rendición de cuentas** es un derecho de los ciudadanos de exigir explicaciones a los funcionarios públicos sobre sus acciones, este valor se ha extendido a las OSCs por utilizar los recursos públicos para financiar sus actividades. También puede entenderse esta actividad como el mecanismo de control ciudadano que garantice que una organización sea responsable de sus acciones.

Hacer de la transparencia y la rendición de cuentas una práctica habitual puede llevarnos a **generar confianza** en la ciudadanía acerca de las actividades que realizamos, y desarrollar un círculo virtuoso en donde a mayor información, obtenemos mayor confianza y participación de ciudadanos e instituciones para el desarrollo social.

Esta confianza es fundamental para crear **una cultura de la filantropía** que promueva la donación y canalización de recursos a instituciones que resuelven problemas o defienden causas valiosas, con alcances de largo plazo.

Estos son los principios que nos han guiado a realizar este informe 2003 - 2004, y que éste quede pues como precedente del trabajo de Alternativas además del ejercicio de transparencia como un **compromiso institucional.** ☺





# AVANCES EN DESARROLLO INSTITUCIONAL

Se busca que el Consejo tenga la mayor representación social y personalidades reconocidas de quienes podamos asegurar participación activa.

## Como organización que pretende ofrecer servicios de Fortalecimiento Institucional, fue fundamental trabajar internamente

el desarrollo institucional y predicar con el ejemplo. En un contexto en que las organizaciones tienen gran voluntad e ímpetu pero escasa profesionalización.

### DESARROLLO INSTITUCIONAL



**NUESTRO** desarrollo institucional ha implicado la construcción y el fortalecimiento de la identidad organizacional, como:

- |                       |                                |
|-----------------------|--------------------------------|
| • Nombre              | • Análisis del contexto        |
| • Misión              | • Estrategias                  |
| • Objetivos           | • Políticas y normas           |
| • Filosofía y valores | • Proyectos y planes de acción |

Al interior de Alternativas se aprobó un Reglamento, donde se recuperaron los aspectos esenciales del Acta Constitutiva y se adicionaron normas y procedimientos más detallados que complementan estos aspectos en el trabajo cotidiano. Se creó un Consejo Asesor para velar por la integridad de los fines y recursos, y para orientar en la planeación y dirección de la organización.

Se busca que el Consejo tenga la mayor representación social (academia, gobierno, sector privado, medios de comunicación y OSCs) y personalidades reconocidas de quienes pudiéramos asegurar participación, así como interés. Una de las tareas que tenemos aún como reto pendiente de desarrollo institucional es el trabajo de la Asamblea y el Consejo con base en Comisiones de trabajo. Hasta la fecha, contamos con las comisiones de:

- |                               |                    |                                    |                   |
|-------------------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------|
| 1<br>Desarrollo institucional | 2<br>Investigación | 3<br>Fortalecimiento institucional | 4<br>Capacitación |
|-------------------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------|

## Desde 2003 como año de inicio, se ha llevado a cabo una planeación operativa con metas anuales, bajo la orientación de metas de largo plazo.

De manera paralela se trabajó en la planeación estratégica, donde se elaboraron:

- **PROGRAMAS Y PROYECTOS** de Capacitación, Investigación, Procuración de Financiamiento, Vinculación, Información y Comunicación.
- **METAS A 5 Y 10 AÑOS** de cada uno de estos programas y proyectos.

Desde 2003 como año de inicio, se ha llevado a cabo una planeación operativa con metas anuales, bajo la orientación de las metas de largo plazo.

Para comunicar nuestra labor en varios niveles y con distintos públicos buscamos un símbolo que representara nuestro arraigo con el país y a la vez crecimiento, desarrollo y opciones. Así, nuestro logotipo —creado por Igloo Studio— se inspiró en la flor del maguey y Luis San Vicente ilustró nuestros folletos. Además, registramos el dominio de [www.alternativasociales.org](http://www.alternativasociales.org) en la red y en octubre de 2003, echamos a andar la Página Web.

Una parte sustancial del desarrollo institucional de Alternativas ha sido la búsqueda de financiamiento. Entendemos como parte de esta labor no solo solicitar donativos, sino la indispensable construcción de mecanismos de comunicación y generación de

confianza entre nuestros donantes actuales y potenciales. Los expertos en procuración de financiamiento señalan que el éxito de dicha tarea reside en la capacidad de la organización de conocerse a sí misma y de establecer de manera clara sus objetivos y prioridades.

En esta dirección, se realizó un mapeo y priorización de fuentes institucionales de financiamiento, incluyendo distintas agencias gubernamentales, internacionales y privadas, y se elaboraron distintas herramientas para llevar a cabo una campaña financiera con individuos y empresas. En el primer caso, con el objetivo de institucionalizar nuestra capacidad de gestión y relaciones públicas, se elaboraron expedientes documentando la información básica y los contactos que se han tenido con la institución.

En el segundo caso, se hicieron mapas de relaciones para contar con un catálogo de prospectos potenciales de financiamiento, y un mecanismo de seguimiento para institucionalizar el cultivo de donantes. Finalmente, se propusieron políticas (responsabilidades, derechos y lineamientos) para las acciones de procuración técnica, la recaudación y la relación deseada con prospectos, donantes e instituciones financiadoras potenciales.



## NUUESTRA PRIMERA CAMPAÑA FINANCIERA



Generar un grupo de donantes particulares es una manera para involucrar a un número mayor de personas en la causa social que perseguimos.

**EL OBJETIVO** de esta campaña fue buscar pequeñas donaciones de particulares hacia pequeñas organizaciones y ayudar a financiar los gastos operativos de la asociación. Generar un grupo de donantes particulares es una forma de involucrar a un número mayor de personas en la causa social que perseguimos y que pueda ser una base social ante el cual se deba rendir cuentas y generar un clima de confianza, elementos necesarios para desarrollar una cultura filantrópica en México.

El elemento principal de nuestra primera campaña fue realizar un pequeño evento de recaudación, que nos permitiera medir y probar los esfuerzos requeridos. Para esto, hubo una larga lista de preparativos que realizar: contar con un lugar, presupuesto, lista de invitados, invitaciones, planear los carteles y mensaje a difundir, los donativos en especie y el mecanismo de pago y compromisos de futuras donaciones.

Hubo voluntarios a quienes se les asignaron tareas específicas y se diseñó un programa para el evento, con el objetivo de presentar la organización, su labor, sus logros y proyectos en marcha, así como los objetivos del evento. Los resultados fueron de 26 asistentes al evento, así como recursos de \$14,500 sumando el monto de lo recaudado ese día y lo comprometido para el futuro.

El logro más importante, junto con los recursos recaudados, fue la elaboración de un manual interno sobre la organización de eventos donde sistematizamos nuestros aprendizajes y herramientas para el futuro.

## Cumplir con todas las obligaciones fiscales y lograr la autorización para expedir recibos deducibles de impuestos debe verse como un gran logro para organizaciones pequeñas como la nuestra.

A la par de la procuración, la administración financiera ha resultado un reto muy grande en esta etapa inicial. Cumplir con todas las obligaciones fiscales y lograr la autorización para expedir recibos deducibles de impuestos a partir de marzo de 2004, debe verse como un gran logro para organizaciones pequeñas como la nuestra. Ser donataria autorizada implicó contar con una constancia de actividades, que fue expedida por INDESOL, mientras las autoridades del SAT-SHCP nos requirieron dos cambios en nuestros estatutos. Sin duda, esta experiencia nos permitió escribir el paso número 12 del Manual de constitución legal, donde hacemos recomendaciones puntuales a otros grupos y organizaciones sobre el mismo proceso, e identificamos los distintos requisitos dentro del gobierno federal para expedir constancias de actividades no lucrativas.

Otro aspecto al que nos hemos enfrentado ha sido encontrar un contador que tenga suficiente experiencia en el sector no lucrativo, pues su asesoría resulta fundamental en el cumplimiento puntual de todas las obligaciones fiscales, que incluyen el pago de impuestos, la presentación de declaraciones informativas y la realización de un dictamen fiscal por un auditor autorizado. Asimismo, hemos logrado generar un sistema de administración que ordene los donativos para proyectos y la prestación de servicios, por medio de la operación de otra figura jurídica, ASPEA-Alternativas Sociales en Planeación y Evaluación S.C., que comenzó a operar en enero de 2005.





## AVANCES EN CAPACITACIÓN

18

### La capacitación es una estrategia con la cual pretendemos crear alternativas y formar capacidades,

tanto para OSCs como para gobiernos, en materia de desarrollo y política social. Estos años hemos iniciado una intensa labor de relaciones interinstitucionales que han permitido diseñar e impartir diversos cursos, diplomados y talleres. La experiencia acumulada se ha convertido en un valioso aprendizaje institucional que nos permite mejorar los métodos, contenido e impacto de nuestros cursos.

Nuestros primeros pasos se materializaron cuando se firmó, en junio de 2003, un convenio de colaboración con el Centro de Investigación y Docencia Económicas, (CIDE), para realizar el **Diplomado en Desarrollo y Política Social en México**. Desde entonces, se han formado dos generaciones de egresados, con 25 personas en promedio, 10 de ellas con becas parciales. El perfil de los participantes de este Diplomado ha sido de funcionarios federales, en su mayoría provenientes de áreas sociales, funcionarias de

La experiencia acumulada se ha convertido en un valioso aprendizaje institucional que nos permite mejorar los métodos, contenido e impacto de nuestros cursos.

gobiernos estatales y municipales, y asesores del poder legislativo, consultores privados, académicos, estudiantes y colaboradores de OSCs.

Como parte de nuestras bases de datos, se ha incluido una de los egresados de este Diplomado, junto con un foro de discusión en la Página Web, donde los egresados podrán discutir temas de interés. Con esto se pretende crear y fomentar una red de relaciones y colaboraciones personales e inter-institucionales entre personas con una formación especializada en política social.

A finales del 2003 y principios de 2004, se estableció una vinculación con El Colegio de México, a través de la cual se impartió un **Módulo de Política Social** a dos grupos del **Diplomado en Administración Pública** para funcionarios del Gobierno del Distrito Federal y el curso de **“Desarrollo y política social” a estudiantes de las Licenciaturas de Relaciones Internacionales y Administración Pública**. En este curso, se incorporó la metodología del **“Taller de proyectos”**, a partir de la cual los estudiantes desarrollaron proyectos para instituciones públicas, como el Programa Oportunidades, y organizaciones como Fundar y Alternativas. Los proyectos se desarrollaron con muy buenos resultados tanto para las instituciones como para los estudiantes.

## Queremos generar entre las OSCs una perspectiva amplia del significado de la incidencia en los asuntos públicos.

En mayo de 2004, INDESOL seleccionó a nuestra organización como coordinador docente del módulo **“Estrategias de Cabildeo e Incidencia en Políticas Públicas” en el Diplomado de Profesionalización a OSCs**. Se impartió en 10 sedes de la República Mexicana (Chihuahua, Ciudad de México, Guadalajara, Morelia, Oaxaca, Querétaro, San Cristóbal de las Casas, Torreón, Tijuana y Xalapa) a poco menos de 400 participantes de cerca de 300 organizaciones.

El equipo docente se conformó por Beatriz Campillo, Francisco Morales Camarena, Susana Cruickshank, Mónica Tapia, Patricia Carrillo y Carolina Ruesga. Se buscó ampliar el horizonte de acción de los participantes, la formación de habilidades y conceptos para mejorar su trabajo. Asimismo, se resaltó la utilidad del curso, porque aunque algunos participantes hubiesen tenido experiencias aisladas en incidencia y cabildeo, con el módulo encontraron una metodología para realizar esa labor de manera planeada con el soporte de diversas herramientas y una perspectiva más amplia del significado de la incidencia en los asuntos públicos, más allá de lo gubernamental. ☺

## AMPLIANDO LOS ESPACIOS PÚBLICOS



Esta experiencia permitió vislumbrar una estrategia más amplia para promover el fortalecimiento institucional en materia de incidencia en políticas públicas.

EL módulo **“Estrategias de Cabildeo...”** le dejó a Alternativas material didáctico muy valioso, compuesto por :

- 1 Sesiones conceptuales, en un lenguaje muy accesible.
- 2 Casos de situaciones hipotéticas, que han logrado que los participantes asimilen los conceptos y las lógicas de diferentes actores como el gobierno, los medios de comunicación, etc.
- 3 Experiencias internacionales exitosas de incidencia, que han sido de interés para los participantes.
- 4 Ejercicios para elaborar un plan de cabildeo e incidencia, con mucha utilidad para los participantes.

El Diplomado nos llevó a conocer a un buen número de organizaciones en diferentes partes del país, un panorama más amplio de las tendencias regionales y el perfil de las organizaciones.



## AVANCES EN FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

22

### Con el objetivo de mejorar la operación de las OSCs y el impacto de su trabajo,

a mediados de febrero del 2004, Alternativas se planteó la necesidad de elaborar un diagnóstico para conocer las necesidades y la oferta de servicios de fortalecimiento institucional, la definición de un modelo propio de prestación de servicios de este tipo por parte de Alternativas, y la búsqueda de fuentes de financiamiento.

Alternativas se dio a la tarea de investigar sobre las diferentes posturas respecto al fortalecimiento institucional y de entrevistar a organizaciones y consultores en distintas partes del país que llevan a cabo este tipo de trabajo. A la fecha se han entrevistado 20 organizaciones y consultores sobre su trabajo en el campo del fortalecimiento institucional, el tipo de servicios que ofrecen y las necesidades que ven entre las organizaciones, así como su filosofía para prestar estos servicios. Entre los meses de agosto y diciembre del 2004 se aplicó también un breve cuestionario sobre necesidades de forta-

Nuestras prioridades son la formación de capacidades y la generación de alternativas en el ámbito de impacto del trabajo de las OSCs concentrándonos en temas de desarrollo e incidencia en políticas públicas.

23

lecimiento institucional a las organizaciones asistentes al Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL.

El análisis de esta información nos ha ayudado a clasificar los servicios de fortalecimiento institucional en dos tipos: generación de alternativas y formación de capacidades. Al mismo tiempo, hemos clasificado los temas que se abarcan a través de estos servicios como temas del ámbito interno de funcionamiento de las organizaciones, o temas del ámbito de impacto.

Con esta información hemos construido un modelo que describe nuestra propuesta de fortalecimiento institucional y el tipo de servicios en los que nos queremos concentrar. Dada la mayor oferta de servicios en el área del funcionamiento interno de las organizaciones, hemos concluido que nuestras prioridades serían la formación de capacidades y la generación de alternativas en el ámbito de impacto del trabajo de las OSCs, concentrándonos en temas de desarrollo e incidencia en políticas públicas.

## Nos vemos más como facilitadores de un proceso de aprendizaje continuo, que como expertos en la resolución de cierto tipo de problemas.

24

Como parte de este proceso, queremos fomentar que las organizaciones reflexionen y aprendan continuamente del trabajo que realizan, así como de sus errores y sus aciertos, de sus éxitos y sus fracasos. En este sentido, nos vemos más como facilitadores de un proceso de aprendizaje continuo, que como expertos en la resolución de cierto tipo de problemas.

Durante el 2005 tenemos planeado la búsqueda de financiamiento para este proyecto de fortalecimiento institucional. El proyecto comprendería el desarrollo de publicaciones y talleres, sistematizaciones de experiencias nacionales, así como una iniciativa piloto de acompañamiento a entre 3 y 5 organizaciones, todo dentro del tema de incidencia en políticas públicas.

Entre septiembre a diciembre 2004, Alternativas trabajó con su primer cliente, asesorando a un grupo juvenil liderado por Raúl Mendoza (ver recuadro más adelante). La asesoría consistió en ayudar a la organización en el proceso de constitución legal. A



## DESARROLLO DEL MANUAL DE CONSTITUCIÓN LEGAL



El manual aborda los temas de: Objeto social, órganos de gobierno, preparación de estatutos, reglamento, así como un anexo con los formatos de los trámites necesarios.

**EN JUNIO** de 2004 colaboramos con el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJ) para preparar un material interactivo sobre cómo constituir legalmente una asociación civil. Este material fue elaborado por Gisela Robles, con el apoyo de Andrea Tapia y bajo la coordinación y supervisión de Mónica Tapia y Patricia Carrillo, y está dirigido a organizaciones juveniles.

Para la Expo-Juvenil en noviembre de 2004 en San Luis Potosí se preparó un taller y durante éste se presentó el manual abordando los temas de: Formación de una asociación civil, definición del objeto social y tipo de miembros, selección de los órganos de gobierno, y la preparación de los estatutos y el reglamento de la organización. Asimismo, se presentó

el caso de una organización juvenil (Germinalia Social, A.C.) que estaba siendo asesorada por Alternativas durante su proceso de constitución (ver recuadro más adelante).

Debido a los cambios requeridos por la nueva Ley de Fomento a las Actividades de las OSC's, el IMJ solicitó a la organización actualizar el Manual. Se prevé así que "Construyendo tu organización en 16 pasos. Manual para la constitución legal de grupos juveniles" sea publicado en 2005 de forma electrónica en discos compactos, en la Página Web de [www.poderjoven.org](http://www.poderjoven.org). Asimismo, el taller de constitución legal pasó a formar parte de los programas de capacitación que la asociación ofrece.


25

## Es importante destacar los servicios de fortalecimiento prestados a instituciones para el diseño, la planeación y la evaluación de su trabajo.

partir del mes de octubre 2004, Alternativas realizó un proyecto de consultoría con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), en la Ciudad de Guadalajara. El objetivo de este proyecto fue preparar una propuesta para la creación de un centro de desarrollo dentro de la universidad, que realizaría actividades de investigación, intercambio académico y consultoría en distintos temas relacionados con el desarrollo y las políticas públicas. Como parte del trabajo se analizaron cuatro centros de investigación en el extranjero.

A partir de noviembre 2004, Alternativas trabajó también en una evaluación solicitada por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y el Instituto Synergos, de Nueva York. El objetivo del proyecto fue evaluar el estado actual y el potencial del Grupo de Fundaciones Comunitarias, a través de un proceso que analizara las percepciones de las fundaciones participantes, su grado de consolidación, el papel de Synergos y CEMEFI en el proceso de grupo y las perspectivas a futuro del mismo. La evaluación sirvió también para obtener información sobre el impacto del proceso del grupo en el desempeño individual de las fundaciones comunitarias. Como parte del proyecto se realizaron

24 entrevistas con fundaciones comunitarias en distintas partes del país, así como con representantes de CEMEFI y Synergos. Los resultados de la evaluación se presentaron ante el Comité Consultivo del GFC en febrero y en marzo de 2005 ante el Grupo completo.

El área de fortalecimiento institucional es, sin duda, una de las que mayores avances registraron en estos años, pues además de realizar un diagnóstico sumamente valioso para la definición de los temas y estrategias bajo los cuales Alternativas quiere trabajar, se produjo la primera publicación que sistematizó una buena parte de su aprendizaje en esta primera etapa de inicio. Entre estos logros también es importante destacar los servicios de fortalecimiento prestados a instituciones de prestigio nacional para el diseño, la planeación y la evaluación de su trabajo, así como a grupos pequeños con quienes buscamos mantener vínculos de afinidad y orientación. 



# AVANCES EN GENERACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS

28

## En el contexto actual de los procesos de información la generación, almacenamiento y consulta ordenada de conocimientos son

fundamentales para el crecimiento y fortalecimiento de Alternativas. En esta área se desarrollaron tres objetivos: Primero, generar nuevo conocimiento y materiales que se conviertan en materia prima de los servicios de capacitación y fortalecimiento de Alternativas para el beneficio de otros. En segundo lugar, sistematizar lecciones y aprendizajes que nos permitan contribuir al acervo de experiencias documentadas y enriquecer la reflexión sobre los factores que determinan el desarrollo social, con el fin de delinear, en un futuro, caminos más certeros hacia este objetivo. En tercer lugar, difundir el conocimiento acumulado -generado dentro o fuera de Alternativas- entre una red de actores sociales e instituciones que están interesados en los temas sociales, con el objetivo de que esta información ayude a mejorar sus prácticas.

29

A mediados de 2004 comenzamos a trabajar en la elaboración de textos de consulta sencillos que el entendimiento de la política social entre quienes trabajan directamente en estos problemas. Con este fin, se concibió la “Colección de Cuadernos de Política Social y Desarrollo”, pequeñas publicaciones con formato y diseño similares que difundan las investigaciones realizadas por Alternativas. Estos materiales tendrán como base la sistematización de los cursos y seminarios que asociados y colaboradores imparten en diversas instituciones y contarán con contribuciones cortas sobre temas específicos de especialistas y consejeros de Alternativas.

**A finales de 2004**, se elaboraron los primeros textos, bajo los temas de “Conceptos, medición y estrategias contra la pobreza y la desigualdad” y “La participación de la sociedad en los proyectos de desarrollo y las políticas públicas”, con la ayuda de Roberto Valladares y Gisela Robles.


Hemos destinado gran parte de nuestros recursos en construir los cimientos tecnológicos de lo que hemos llamado nuestro “Sistema de información”, buscando que conforme ésta se acumule, se institucionalice dentro de la organización.

## El proyecto “Construyendo Vínculos”, que comienza en 2005 pretende incorporar información especializada en temas de desarrollo y política social a los cimientos electrónicos ya desarrollados.

Se diseñaron un conjunto de bases de datos en internet, bajo acceso restringido, para recopilar y ordenar los directorios de contactos y participantes de nuestros proyectos, seguimiento y cultivo de donantes, ofertas de capacitación y servicios de fortalecimiento institucional, acervo bibliográfico, hemerográfico, biblioteca electrónica y documentos institucionales del centro de documentación. Además, se comenzó el diseño de una herramienta tecnológica para la planeación y la gestión de proyectos, que permite ordenar información general sobre los recursos humanos, reportes financieros, gestión de viáticos y correspondencia, minutas y seguimiento de acuerdos de nuestros proyectos. Actualmente, los asociados y colaboradores de Alternativas utilizamos cotidianamente estas facilidades tecnológicas. El *software* de estas aplicaciones se diseñó libre de licencia, lo cual nos permite compartirlo con otras instituciones y organizaciones civiles, acordando previamente un convenio.

Bajo el principio de crear una red de información para profesionistas del campo social, se desarrolló el portal de Alternativas y Capacidades ([www.alternativasociales.org](http://www.alternativasociales.org)) como un instrumento de difusión efectivo y económico para socializar los hallazgos de investigaciones y proyectos realizados. Sobre todo, se ha trabajado en las secciones de novedades y tendencias, de vínculos y de herramientas para poner a disposición de otros materiales y documentos producidos en la asociación o por otras asociaciones y profesionistas.

A lo largo de sus actividades y proyectos, Alternativas ha creado vínculos que continúan vigentes con y entre funcionarios de gobierno, jóvenes estudiantes, profesionistas y miembros de OSCs. Actualmente, nos interesa que esta red de contactos tome vida propia mediante la interacción electrónica de estos actores. El proyecto “Construyendo Vínculos”, que comienza en 2005 pretende incorporar información especializada en temas de desarrollo y política social a los cimientos electrónicos ya desarrollados. Esto con el fin de que la comunidad de profesionistas y organizaciones con las que tenemos contacto se mantenga informada, fortalezca sus capacidades e interactúe mediante los contenidos del portal electrónico, recibiendo boletines electrónicos de estos contenidos y su participación en foros virtuales, aún sin nuestra intermediación.

Una tarea pendiente es catalogar y actualizar el acervo del centro de documentación de Alternativas, que cuenta con más de 3,000 documentos bibliográficos, hemerográficos y electrónicos, especializados en temas de desarrollo, política social, participación e incidencia en políticas públicas, fortalecimiento institucional. Asimismo, contamos con material en planeación y evaluación social, articulación entre OSCs y gobierno, desarrollo regional y local, metodologías participativas y técnicas de investigación social. 



## AVANCES EN VINCULACIÓN

### Tender puentes entre sectores y personas que al trabajar juntos pueden hacer más que de manera aislada fue uno de los principales objetivos bajo los cuales se fundó Alternativas.

Se trata, por ejemplo, de vincular a la Academia con el Gobierno en el Diplomado en Desarrollo y Política Social en México, o a las Organizaciones de la Sociedad Civil con el Gobierno en los proyectos dedicados a la incidencia en políticas públicas. Hemos buscado, también, desarrollar nuestra visión bajo el principio de construir redes de especialistas, a quienes podemos recurrir para asesorar, colaborar e involucrar en nuestros proyectos.

Para construir estos puentes hemos asistido a un sinnúmero de eventos y seminarios. En abril 2003, Mónica Tapia participó en un encuentro internacional de un grupo de líderes jóvenes, organizado por The 21st Century Trust, para debatir el tema de “La sociedad civil global: expectativas, capacidades y rendición de cuentas de las OSCs internacionales” a partir del cual se construyó un grupo de referencia internacional con una visión fresca y vigorosa sobre el futuro de las OSCs.

### Se trata de vincular la academia con el gobierno, o a las OSCs con el gobierno en los proyectos dedicados a la incidencia en políticas públicas.

Alternativas formó parte de los III y IV “Seminarios de Investigación sobre el Tercer Sector en México”, organizando en 2003, la mesa de “Participación, institucionalidad y capital social” y, en 2004, presentando la ponencia “Los retos para llevar a la práctica la nueva Ley de Fomento de las Actividades de las OSCs”. Estos espacios, junto con la asistencia a los XV y XVI Encuentros Anuales del CEMEFI, se aprovecharon también para dar a conocer las actividades de la asociación. En este último encuentro, Alternativas realizó la relatoría de las sesiones plenarias y de algunas mesas de trabajo.

En octubre 2004, presentamos una ponencia sobre instituciones y procesos de coordinación a favor del desarrollo regional en el Seminario sobre Desarrollo Local, organizado por PROIMSSE (Programa Interdisciplinario de Estudios sobre Mesoamérica y el Sureste) de la UNAM en San Cristóbal de las Casas.

Alternativas también participó con dos representantes en procesos de evaluación de proyectos. El primero fue la dictaminación de proyectos del Fondo de Coinversión Social de INDESOL. El segundo fue la selección de proyectos valiosos para ser sujetos del “Premio de Gestión Local” que otorgan el CIDE y la Fundación Ford, en las Mesas de Política Social y Participación, en agosto del 2003 y del 2004.



Con experiencia previa de docencia en El Colegio de México, el CIDE y el ITESM-Campus Ciudad de México, realizamos una investigación sobre los procedimientos para registrar servicio social, prácticas profesionales o actividades de voluntariado. Hasta la fecha, dos estudiantes de El Colegio de México han realizado su servicio social, y dos estudiantes del ITESM, su práctica profesional en Alternativas. Adicionalmente, a partir de un curso impartido en El Colegio, cuatro estudiantes trabajaron en proyectos de investigación de la asociación y otros ocho fueron canalizados a proyectos de FUNDAR y Oportunidades, con el objetivo de vincular mejor el conocimiento a la práctica.



## ¿CÓMO AYUDA LA VINCULACIÓN A NUESTRO TRABAJO?

### LA HISTORIA DE RAÚL Y GERMINALIA SOCIAL A.C.



Raúl se dirigió a Alternativas buscando orientación para la constitución legal, cuando estábamos desarrollando el manual.

**BUSCAMOS GENERAR** sinergias entre nuestros distintos objetivos y proyectos, porque creemos que el conocimiento de

ciertos temas informa y fortalece el trabajo en otras áreas. El caso de Raúl Mendoza ilustra este punto. Raúl es un recién egresado de



En Alternativas tuvimos la oportunidad de probar y mejorar el material desarrollado, otorgando una asesoría personalizada para planear y constituir Germinalia Social, A.C.

la carrera de ciencia política, además de ser compositor musical. Participó en la primera generación del "Diplomado en Desarrollo y Política Social en México", gracias a una beca que recibió por parte de Alternativas y el CIDE.

Le otorgamos una beca porque había participado en varios proyectos educativos, como una preparatoria indígena en Chiapas y un trolebús de difusión cultural, siendo inquieto y sensible a la búsqueda de nuevos caminos para mejorar las condiciones de vida de las personas que viven en pobreza.

En 2004, el grupo de jóvenes con el que había trabajado en Chiapas recibió un premio del Instituto Mexicano de la Juventud por su trabajo, parte del apoyo debía servir para cons-

tituirse en una asociación civil. Raúl decidió dirigirse nuevamente a Alternativas para buscar orientación con este proceso, donde justamente estábamos desarrollando el Manual para la constitución legal de grupos juveniles, "16 pasos para construir tu organización". Al acercarse el grupo de Raúl, vimos la oportunidad de probar y mejorar el material desarrollado. Así, Alternativas otorgó una asesoría personalizada a un costo subsidiado para planear y constituir Germinalia Social, A.C., la organización que formaron Raúl y sus compañeros. Esta asesoría enriqueció el material y sentó las bases para la capacitación que otorgamos sobre la construcción de organizaciones. Ahora, Raúl desde un nuevo espacio y con mayor profesionalismo continúa trabajando en proyectos educativos y culturales con fines sociales.

## Nuestra mayor apuesta, jóvenes que complementen la formación teórica con experiencia práctica, la construcción de una red de mentores y la presentación de las opciones laborales en el desarrollo social.

36

Desde su inicio, en Alternativas nos propusimos enriquecer y enriquecernos de la gente más joven, como de estudiantes que están por salir a buscar opciones profesionales o de los voluntarios. Como parte de nuestro trabajo de vinculación, nos hemos visto como ese importante puente entre la escuela y el trabajo, pues entendemos que en numerosas ocasiones esa transición resulta difícil de realizar de manera suave, y además de ser un momento clave para planear el futuro.

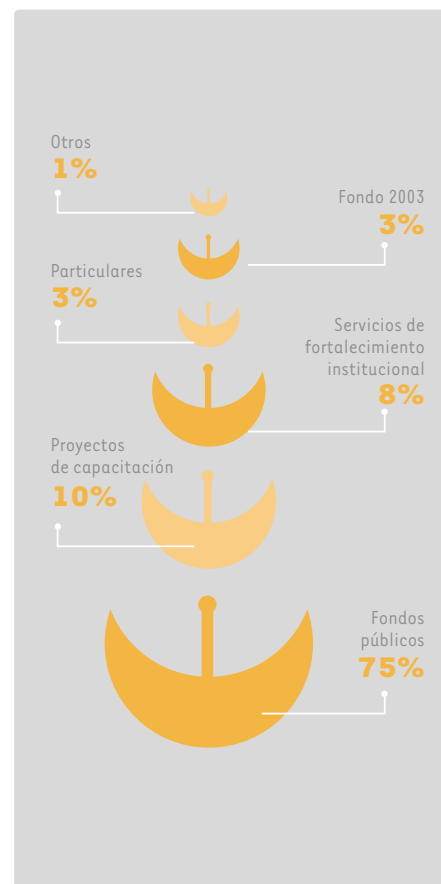
Decidimos integrar varias iniciativas en un proyecto amplio de formación de jóvenes y una vinculación más formal con universidades. Este propósito se basa en el principio de formar recursos humanos valiosos y la filosofía de complementar la formación teórica con la experiencia práctica, la construcción de una red de mentores y la presentación de las opciones laborales en el desarrollo social. Se trata de una de nuestras mayores apuestas de vinculación y nuestro reto a enfrentar será obtener el financiamiento suficiente para echarla a andar.

37

Además de continuar con la labor de difusión de los objetivos de Alternativas y la participación en encuentros y seminarios, valoramos como reto para los próximos años desarrollar una metodología para el seguimiento de participantes de nuestros proyectos, con el objetivo de estar en condiciones de evaluar el impacto de nuestros proyectos. Esto obviamente implicará realizar campañas de rastreo y promoción para que los participantes actualicen sus datos, lo que indudablemente se facilitará en la medida que nos mantengamos en contacto con ellos. Este seguimiento deberá también ir encaminado hacia la formación de una red de pertenencia, donde se promuevan ciertos valores y experiencias compartidas, que abran posibilidades de cooperación personal e inter-institucional entre sus miembros. ➔

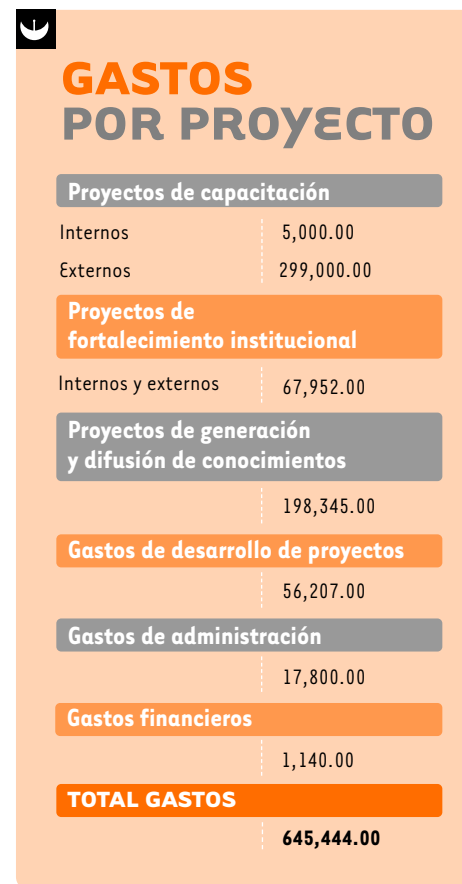


# RESUMEN FINANCIERO



## RESULTADO DE LA AUDITORÍA

"El estado de ingresos y egresos fue dictaminado con fecha de 11 de junio 2005, 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 por el C.P. José Emilio Espíndola Martínez, REG. en la A.G.F.F. n. 9487".



Este informe fue elaborado por Beatriz Campillo, Patricia Carrillo Collard, Paola García Chiñas, Francisco Morales Camarena, Gisela Robles Aguilar, Silvino Sandoval Pérez y Mónica Tapia Álvarez. Y agradecemos a Sistemas y Construcciones S.A. de C.V. y Maria Emilia Álvarez por su apoyo.

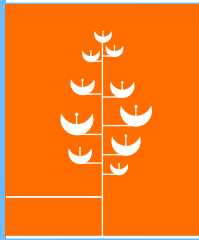


---

**ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES A.C.**

[www.alternativasociales.org](http://www.alternativasociales.org)  
[contacto@altemtivsociales.org](mailto:contacto@altemtivsociales.org)  
T. (55) 5668 8502  
T/F (55) 5595 3481

alternativas y  
capacidades a.c.



**INFORME 2003-2004**