

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2021-2026

FUNDACIÓN BARRA MEXICANA, A.C.

SEPTIEMBRE 2020

Este documento fue producido para revisión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue preparado por Tetra Tech DPK para el proyecto **Provocas** de USAID.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2021-2026

FUNDACIÓN BARRA MEXICANA, A.C. (FBM)

Equipo participante de los ejercicios de Planeación Estratégica:

Comité estratégico de la FBM Carla Aguilar Román, Directora Ejecutiva
Norma Angélica Corona Carrillo, Asistente de Dirección General
Pedro Lara Melgoza, Coordinador de Proyectos Legales

Equipo de consultores PROVOCES Carlos Eduardo Piña Mondragón
Héctor Fuertes Cárdenas

Patronos y Cristina Rocha Cito
consejeros/as Dolores Aguinaco Bravo
participantes en el taller Juan Najera Danieli
de planeación y Leopoldo Burguete Stanek
actividades de revisión. Ricardo Lara Marín
María de las Nieves García Manzano Fidalgo
Ricardo Cervantes Sánchez

Tabla de contenido

Glosario de siglas y abreviaturas.....	3
Introducción	4
1. Identificación y análisis del problema	6
2. Análisis del entorno.....	9
2.1. Análisis Interno	10
2.2. Análisis Externo.....	11
3. Misión, Visión y Valores.....	12
4. Objetivos Estratégicos.....	13
5. Estrategias.....	14
6. Indicadores Estratégicos.....	19
7. Anexo 1: Esquema de Teoría de Cambio de la FBM.....	20

Glosario de siglas y abreviaturas

ABR.	Significado
EBDH	Enfoque Basado en Derechos Humanos
EG	Enfoque de Género
EGpRD o GpRD	Enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo
ESc	Enfoque Sistémico.
FBM	Fundación Barra Mexicana AC
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Introducción

«Planificar es traer el futuro al presente para que puedas hacer algo al respecto ahora». Alan Lakein.

La Fundación Barra Mexicana (FBM) es una organización de la sociedad civil fundada en octubre del año 2000, como parte del compromiso de la Barra Mexicana, Colegio de Abogados (BMA) por brindar orientación y apoyo jurídico gratuito a los sectores más vulnerables de la sociedad mexicana.

Desde su origen, la FBM ha impulsado, promovido, y coordinado el ejercicio jurídico profesional gratuito entre los miembros de la BMA y abogados no agremiados, a través de la aplicación del Derecho como una herramienta de cambio social y de acceso a la justicia para todos, con apego a ideales y códigos de ética que inspiran a la excelencia de un modo efectivo, transparente y responsable.¹

Durante veinte años, la Fundación ha logrado contribuir de manera importante a la defensa de los Derechos Humanos de acceso a la justicia y a la cultura de la legalidad en diversas áreas de especialidad y regiones del país. Su evolución ha sido constante, logrando adaptarse a los desafíos y demandas que exige el entorno y las diversas coyunturas sociales que ha enfrentado nuestro país en los últimos años.

Sin embargo, la FBM al igual que todas OSC enfrenta hoy nuevos retos que la impulsan a mejorar sus estándares de confiabilidad, calidad y desempeño, así como la profesionalización y mejora de los aspectos claves de su gestión organizacional para alcanzar su consolidación, crecimiento y desarrollo sostenible.

Comprometida con los principios de alto desempeño, transparencia y rendición de cuentas, durante el 2020, la FBM estableció una alianza con el Programa ProVoces² quien la convocó a participar en un proceso de fortalecimiento, cuyo objetivo fue escalar sus capacidades de diseño, planeación y gestión del desempeño organizacional para incrementar su potencial de impacto y sostenibilidad en su rol estratégico de promoción y protección de los derechos de acceso a la justicia.

Así, durante los meses de junio a septiembre del 2020, la FBM realizó una revisión estratégica cuyo objetivo fue robustecer la planeación y los principios fundamentales que guían su quehacer (misión, visión, objetivos y componentes estratégicos) innovando en la incorporación de ejes de actuación que contribuyan a su mejor efectividad en la ejecución de programas y proyectos orientados por resultados y, sobre todo, a su adaptabilidad y resiliencia ante contextos de constante cambio y altas exigencias por alcanzar impactos significativos que se reflejen en la mejora de las condiciones de vida de las personas que acompañan.

¹ Fundación Barra Mexicana sitio web: <https://fbma.org.mx/la-fundacion/> consultado el 4 de septiembre del 2020

² El Programa ProVoces es una iniciativa financiada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) e implementado por Tetra Tech DPK, tiene como objetivo fortalecer el compromiso y las capacidades institucionales del Gobierno de México y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para mejorar el entorno de seguridad y protección de periodistas y defensores de derechos humanos, así como sus habilidades para gestionar y operar eficazmente los sistemas de protección y prevención de violaciones a los derechos humanos, reduciendo con ello, el alto índice de impunidad e incrementando la relevancia del tema en la esfera política y la demanda popular.

Esta revisión se traduce hoy en el presente documento denominado “Planeación Estratégica Fundación Barra Mexicana 2020-2025”, el cual fue desarrollado mediante un proceso de trabajo colaborativo, dinámico y ampliamente analítico que resulta trascendental dados los desafíos que enfrenta el ejercicio de derechos de acceso a la justicia en nuestro país, y particularmente, el rol de las OSC en la promoción y protección de estos derechos.

Las siguientes páginas muestran el resultado del proceso de planeación estratégica desarrollado por la FBM, en ellas la ciudadanía podrá conocer a profundidad los objetivos que se compromete alcanzar, condensados, todos ellos, en su misión y visión institucional, así como los procesos innovadores que planea ejecutar para lograrlos eficiente y eficazmente.

I. Identificación y análisis del problema

La identificación y análisis del problema es una etapa clave en el ciclo de gestión de cualquier intervención social, ésta nos permite comprender los múltiples factores que influyen en un fenómeno concreto, los efectos que tiene sobre las privaciones esenciales y las barreras para el ejercicio de derechos que viven las personas o comunidades, así como sus causas subyacentes. Siendo esto un elemento fundamental para identificar qué deseamos y podemos cambiar de la situación actual y en favor de quién, bajo principios de relevancia y pertinencia.³

La identificación del problema, como proceso inicial de planificación nace de la percepción y construcción de significados que le damos a una situación problemática, por lo tanto, las evidencias y análisis del contexto en el que se sustenta son clave para la elaboración de hipótesis del cambio bien articuladas que den soporte en diseño a las estrategias que tendremos para atenderlo.

Durante la primera etapa de planeación estratégica la FBM desarrolló un ejercicio de análisis basado la herramienta de árbol de problemas⁴, que ayudó a analizar ordenadamente las causas y efectos sustanciales del problema de interés público que busca atender.

Después de diversas reflexiones y análisis minuciosos entre los distintos niveles organizativos (dirección ejecutiva, órganos de gobierno y equipo operativo), la FBM definió como problema central el siguiente enunciado:

Problema central

Personas en situación de vulnerabilidad en México tienen violentado su **derecho al acceso a la justicia independiente, imparcial, expedita y garante de igualdad y no discriminación**

Dicho problema central fue analizado en sus causas y efectos, tanto a nivel estructural como directo, identificando el siguiente listado como aquellos más relevantes:

³ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2017. Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez.

⁴ Esta herramienta es utilizada en diversas intervenciones para el desarrollo, no sólo por su capacidad para favorecer la orientación a resultados y objetivos, sino también porque facilita el entendimiento, la comunicación y la toma de decisiones de responsables y demás partes involucradas en un proyecto.

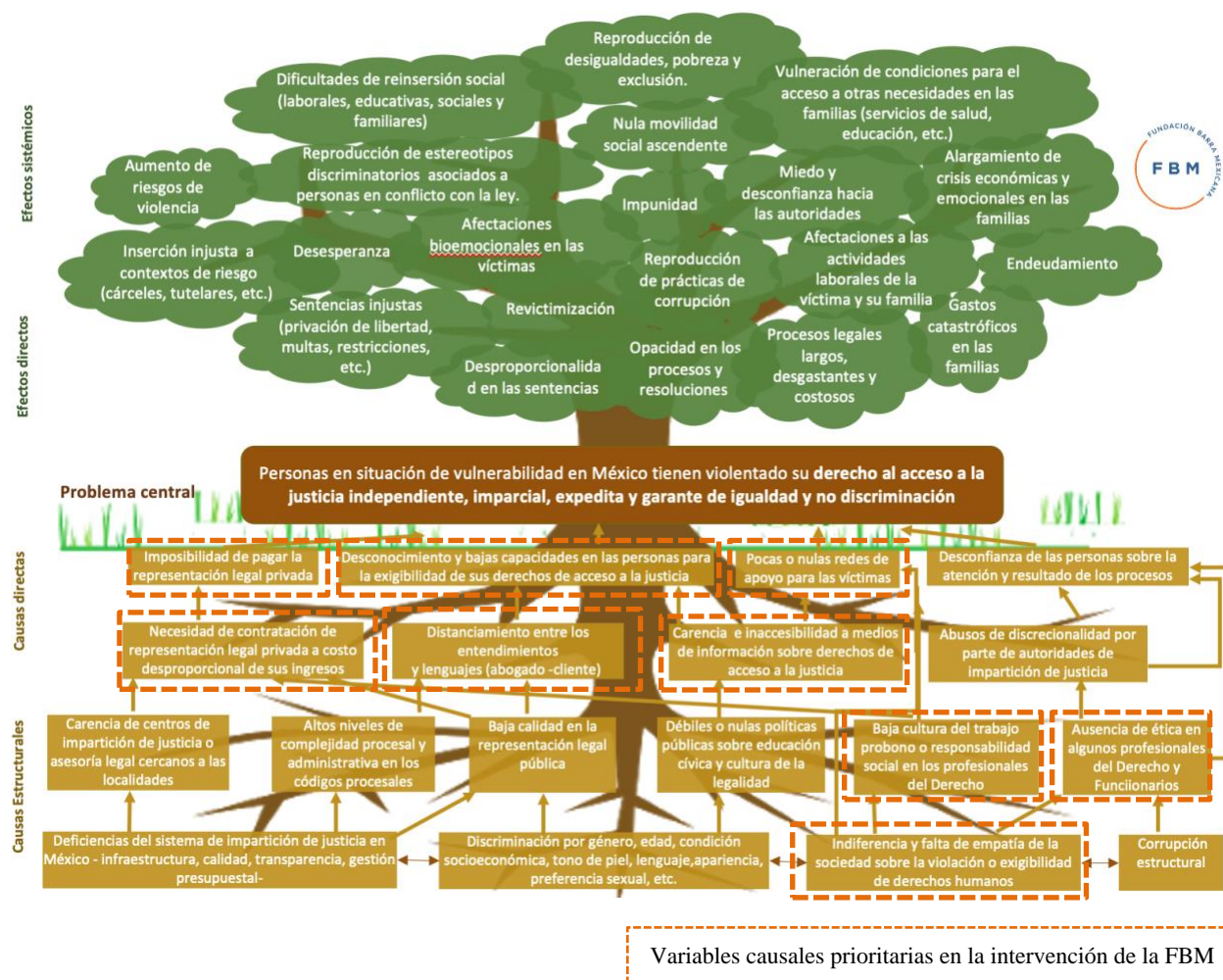
Causas asociadas al problema central	
Directas	Estructurales
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de contratación de representación legal privada a costo desproporcional de sus ingresos • Distanciamiento entre los entendimientos y lenguajes (abogado -cliente) • Carencia e inaccesibilidad a medios de información sobre derechos de acceso a la justicia • Abusos de discrecionalidad por parte de autoridades de impartición de justicia • Imposibilidad de pagar la representación legal privada • Desconocimiento y bajas capacidades en las personas para la exigibilidad de sus derechos de acceso a la justicia • Pocas o nulas redes de apoyo para las víctimas • Desconfianza de las personas sobre la atención y resultado de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias del sistema de impartición de justicia en México - infraestructura, calidad, transparencia, gestión presupuestal- • Discriminación por género, edad, condición socioeconómica, tono de piel, lenguaje, apariencia, preferencia sexual, etc. • Indiferencia y falta de empatía de la sociedad sobre la violación o exigibilidad de derechos humanos • Corrupción estructural • Carencia de centros de impartición de justicia o asesoría legal cercanos a las localidades • Altos niveles de complejidad procesal y administrativa en los códigos procesales • Baja calidad en la representación legal pública • Débiles o nulas políticas públicas sobre educación cívica y cultura de la legalidad • Baja cultura del trabajo pro bono o responsabilidad social en los profesionales del Derecho • Ausencia de ética en algunos profesionales del Derecho y Funcionarios
Efectos asociados al problema central	
Directos	Estructurales
<ul style="list-style-type: none"> • Desproporcionalidad en las sentencias • Procesos legales largos, desgastantes y costosos • Gastos catastróficos en las familias • Revictimización • Inserción injusta a contextos de riesgo (cárceles, tutelares, etc.) • Afectaciones bio-emocionales en las víctimas • Opacidad en los procesos y resoluciones • Sentencias injustas (privación de libertad, multas, restricciones, etc.) • Desesperanza • Reproducción de prácticas de corrupción • Afectaciones a las actividades laborales de la víctima y su familia • Endeudamiento • Alargamiento de crisis económicas y emocionales en las familias 	<ul style="list-style-type: none"> • Miedo y desconfianza hacia las autoridades • Vulneración de condiciones para el acceso a otras necesidades en las familias (servicios de salud, educación, etc.) • Dificultades de reinserción social (laborales, educativas, sociales y familiares) • Reproducción de estereotipos discriminatorios asociados a personas en conflicto con la ley • Nula movilidad social ascendente • Aumento de riesgos de violencia • Reproducción de desigualdades, pobreza y exclusión.

Es importante señalar que el ejercicio de identificación de causas y efectos permite a la FBM, tener un mapa razonablemente completo de la complejidad multifactorial que implica la atención de su problema público, en razón de detectar aquellas variables sobre las que tiene interés y potencial para transformar, de acuerdo a sus capacidades técnico operativas y a la relevancia de éstas.

Es decir que la identificación de las variables causales no implica la atención de cada una, sino de aquellas que considera pertinentes de acuerdo a su misión institucional y contexto actual, ya sea a través de proyectos de atención directa a la población, a través de alianzas interinstitucionales o a través de mecanismos de incidencia estratégica en políticas públicas.

Por ello, el siguiente diagrama ilustra las relaciones causales que la FBM identificó en el análisis de su problema y perfila aquellos nodos o variables críticas en las que considera tiene mayor valor agregado y responden a su objetivo fundacional.

Árbol de problemas Fundación Barra Mexicana (planeación estratégica 2020-2025)



La identificación de estas relaciones causales y variables críticas de atención, son un insumo fundamental para la FBM, ya que le permiten, con base en la revisión de sus fortalezas, oportunidades y desafíos (análisis del entorno), definir objetivos y estrategias clave que propicien la transformación efectiva del problema central, así como actualizar su misión y visión institucional, de cara a los próximos años.

2. Análisis del entorno

Una vez identificado el problema central y las variables clave de intervención, se procedió a realizar un análisis situacional de los factores internos y externos que influyen en la gestión organizacional de la FBM, mediante un análisis FODA se motivó una discusión con perspectiva sistémica que facilitó la sistematización de elementos críticos convenientes a considerar para encauzar su visión estratégica, estos elementos fueron organizados en tres dimensiones: Oferta y Calidad de Servicios, Gestión de Recursos e Infraestructura Técnico-Operativa.

Descriptorios de las categorías de análisis FODA

Ámbito	Código	Significado	Ámbito	Código	Significado
FORTALEZAS	FOCS	Fortaleza de Oferta y Calidad de Servicios	OPORTUNIDADES	OOCS	Oportunidad de Oferta y Calidad de Servicios
	FGR	Fortaleza de Gestión de Recursos		OGR	Oportunidad de Gestión de Recursos
	FTO	Fortaleza de Infraestructura Técnico-Operativa		OTO	Oportunidad de Infraestructura Técnico-Operativa
DEBILIDADES	DOCS	Debilidad de Oferta y Calidad de Servicios	AMENAZAS	AOCS	Amenaza de Oferta y Calidad de Servicios
	DGR	Debilidad de Gestión de Recursos		AGR	Amenaza de Gestión de Recursos
	DTO	Debilidad de Infraestructura Técnico-Operativa		ATO	Amenaza de Infraestructura Técnico-Operativa

Posteriormente, en un análisis de gabinete, se identificaron las categorías de influencia que las diversas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tienen sobre el accionar de la FBM, esto con el fin de observar los factores de riesgo, ámbitos en desarrollo y de contrapeso relevantes a considerar en la definición de las estrategias y metas institucionales.

Factores de riesgo, ámbitos en desarrollo y ámbitos de contrapeso

Factor	Descripción
Factor de riesgo	Situación que se recomienda ser atendida en el corto plazo ya que puede poner en riesgo el logro y alcance de objetivos institucionales
Ámbito en desarrollo	Situaciones que se encuentran en desarrollo y fortalecimiento actual, es recomendable consolidarlos ya que propiciarán reducir riesgos.
Ámbito de contrapeso o potenciador	Puntos fuertes de la organización o factores expertos que deben aprovecharse cuando antes, para mitigar los riesgos existentes y potenciar sus resultados.
Ámbitos neutros	Situaciones que están fuera del alcance de la organización o que resultan no prioritarios a atender en el corto o mediano plazo, se requiere tenerlos presentes y analizarlos periódicamente para detectar oportunamente si éstos se convierten en riesgos.

A continuación, se presenta el resultado de dichos análisis. La siguiente matriz FODA da insumos para que la FBM identifique las fortalezas que debe consolidar para dar atención oportuna a sus debilidades y le ayuden a aprovechar las oportunidades que presenta el entorno.

2.1. Análisis Interno

FORTALEZAS Recursos y destrezas que la Fundación ha adquirido: diferencias positivas con otros medios, cosas que hacen bien, mayores cualidades y ventajas competitivas	DEBILIDADES Factores en los cuales se tiene una posición desfavorable: cosas que no se hacen del todo bien, prácticas internas que debilitan la sostenibilidad de la Fundación.
<p>FTO 1.- La Fundación cuenta con herramientas y material de trabajo adecuado para desempeñar su función.</p> <p>FTO 2.- La FBM tiene bastante independencia en su toma de decisiones interna, los órganos de gobierno asumen un rol estratégico, no operativo.</p> <p>FTO 2.-El personal operativo tiene amplia experiencia y compromiso con su trabajo.</p>	<p>DTO 1.- Se tiene una capacidad operativa limitada, únicamente tres personas integran la Fundación, lo que conlleva una sobrecarga de trabajo, las multifunciones y debilita el potencial para alcanzar resultados de más largo alcances o más sostenibles.</p> <p>DTO 2.- Los recursos humanos y financieros son limitados para el desarrollo de los objetivos.</p>
<p>FTO 3.- Existe una buena comunicación y gestión interna entre el equipo directivo y operativo.</p>	<p>DTO 3.-La Fundación depende de terceros para atender varios de sus procesos, algunos de ellos clave, lo que reduce la eficiencia operativa.</p>
<p>FTO 4. La Fundación tiene una presencia creciente y positiva en redes sociales y medios.</p>	<p>DTO 4.- La fundación carece de un posicionamiento público-mediático deseado.</p>
	<p>DTO 5. Hay una falta de balance entre los distintos procesos, es decir, existen asuntos en los que se invierten más recursos materiales y humanos</p>
	<p>DTO 6.- Desconocimiento de los objetivos de la Fundación en todos los niveles, e inclusive al interior de los barristas</p>
<p>FOCS 1.- La Fundación cuenta con un abanico amplio de especialistas del Derecho en casi todas sus ramas.</p> <p>FOCS 2.- La Fundación tiene la capacidad para incidir directamente en la atención del acceso a la justicia -titulares de derechos-, incluso ha logrado incidir en algunos ámbitos de la política pública -titulares de obligaciones-</p> <p>FOCS 3.- El servicio brindado a los titulares de derechos tiene como principio ético de la Fundación la calidad y calidez.</p> <p>FOCS 4.- Se han establecido alianzas y sinergias con diversos actores (públicos, privados y sociales) relevantes en su sector, las cuales pueden y deben potenciarse.</p>	<p>DOCS 1.-La Fundación ha mostrado la capacidad para resolver los casos que atiende, pero no en todos ellos se logra fortalecer a los titulares de derecho -capacidades de la persona- <i>*Esta debilidad está fuertemente influida por la debilidad "DTO 1 y DTO 5"</i></p>
<p>FOCS 2. A través de sus estándares y experiencia, la Fundación asegura que la calidad de los profesionales del Derecho pro bono sea muy alta</p>	<p>DOCS 2.-Falta de procesos documentados. Por ejemplo, el proceso de intermediación de servicios requiere mayor formalización y sistematicidad</p>
	<p>DOCS 3.- Los mecanismos para evaluar y comunicar los resultados de los programas tienen alcances muy limitados. Falta de visibilidad de los casos de éxito y de los servicios prestados.</p>
	<p>DGR 1.- La captación de recursos por medio de convocatorias de financiamiento, donantes recurrentes, donativos en especie, campañas y otras estrategias, no es del todo sistemática.</p>

2.2. Análisis Externo

OPORTUNIDADES Ámbitos de acción, nichos de necesidades y coyunturas del entorno que pueden aprovecharse para tener ventajas competitivas.	AMENAZAS Factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la Fundación, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse, neutralizarse o ser convertidas en oportunidades.
OOCS 1.- Algunas entidades públicas reconocen el grado de especialización de la FBM por la que solicitan servicios de acompañamiento o capacitación para su fortalecimiento.	AOCS 1.- Discurso de desprestigio desde el Ejecutivo a las Organizaciones de la Sociedad Civil
OOCS 2.- La FBM tiene un amplio potencial para consolidar y crear nuevas alianzas ya que sus servicios especializados son muy pertinentes y necesarios en el sector social	AOCS 2.- La inercia de crear nuevas alianzas puede llevar a no elegir las cuidadosamente y que puedan llegar a ser contraproducentes (desprestigio, ineficiencia, etc.)
OOCS 3.- A pesar de que existen instituciones con un perfil similar, los servicios que brinda la FBM son únicos en la atención que se brinda a los beneficiarios.	
OTO 1.- Existencia de nuevas herramientas tecnológicas que pueden aprovecharse para ampliar la cobertura e influencia en la sociedad	
OTO 2.- La FBM ha participado en casos de éxito de gran relevancia a nivel nacional, lo cual puede ayudar en su promoción y posicionamiento como institución líder en su ramo.	ATO 1.- Riesgo de desaliento de los abogados que actualmente dan apoyo.
	ATO 2.- Contexto de violencia: Han existido amenazas y agresiones a los integrantes del equipo o abogados por parte los acusados o personas vinculadas a los procesos (parejas, exparejas o familiares de los clientes)
OGR 2.- Existe un campo que no se ha explorado lo suficiente y que puede ayudar a incrementar el financiamiento de proyectos -Donantes internacionales-	AGR 1.- Se ha incrementado la “competencia” entre instituciones con un perfil similar al de la FBM
	AGR 2.- Covid 19 – Entorno cambiante y necesidad de ayuda humanitaria.
	AGR 3.- Han existido recortes presupuestales significativos en financiamiento de las OSC tanto público como privado

3. Misión, Visión y Valores

El cambio que deseamos lograr define la dirección que tomamos para alcanzarlo, por ello, las mejores prácticas en planeación de intervenciones público-privadas, insisten en la necesidad de incorporar enfoques de gestión basados en el aprendizaje, la mejora continua y el establecimiento de resultados claros y medibles⁵, definidos en razón de los cambios que buscamos observar en las condiciones de vida de las personas para las que trabajamos, es decir, en el respeto, promoción y garantía del ejercicio pleno de sus derechos.

La misión, la visión y los valores son los elementos que establecen un lazo común de pertenencia e identidad en todos los participantes de una organización y que impulsan su compromiso por contribuir de manera efectiva a la justicia social y a la dignidad humana, a través de su rol como agentes de cambio ciudadano.

Por esta razón, el ejercicio de planeación, también centró su atención en revisar los componentes que integraban sus principios estratégicos y de identidad organizacional. Dicha revisión y actualización de Misión, Visión y Valores se realizó en dos etapas; la primera consideró dos sesiones de trabajo con el equipo directivo y operativo de la FBM, en la que se aterrizaron diversas propuestas de redacción sustentadas en el reconocimiento de los atributos distintivos de la Fundación, sus desafíos hacia el futuro (marco de análisis FODA) y la incorporación de los enfoques de derechos humanos y gestión para resultados, los cuales ponen énfasis en la protección, restitución o promoción de derechos de las personas a las que dirige su intervención y no sólo en los servicios que provee; en la segunda etapa se realizó una consulta con los integrantes del órgano de gobierno, a través de una encuesta, en la cual se solicitó que eligieran la redacción de Misión y Visión, así como los valores con los que se sentían mayormente identificados y consideraban más pertinentes para la estrategia de la FBM.

Así, la Fundación Barra Mexicana define como nueva misión, visión y valores 2020-2025:

Visión

Lograr el acceso a la justicia para las personas en situación de desigualdad en México, con excelencia, de un modo efectivo, transparente y responsable, a través del ejercicio de sus derechos y obligaciones, para mejorar y transformar su calidad de vida.

Misión

Brindar apoyo legal pro bono de alta calidad mediante profesionales del Derecho a personas en situación de desigualdad en todas las áreas jurídicas, con presencia nacional y bajo enfoque de Derechos Humanos.

Valores

Justicia, Compromiso, Servicio y Responsabilidad.

⁵Mayne, J (2005). Challenges and lessons in results-based management. [http:// www.adb.org/Documents/MfDR/CommunityofPractice/Mayne-challenges.pdf](http://www.adb.org/Documents/MfDR/CommunityofPractice/Mayne-challenges.pdf)

4. Objetivos Estratégicos

La planeación estratégica es una de las herramientas más efectivas para apoyar la toma de decisiones en una institución sobre las acciones y prioridades que tiene para lograr los resultados esperados en su misión y visión, a través del planteamiento de objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

La FBM desarrolló dos ejercicios que permitieron sistematizar los objetivos que busca alcanzar a través de sus estrategias actuales y futuras para lograr con éxito el cumplimiento de su misión: Identificación de procesos macro y el desarrollo de cadenas de resultados programáticos, estos insumos dieron como resultado un encuadre estratégico que se muestra en la siguiente tabla:

Matriz de planeación estratégica: Visión, Misión y Objetivos

VISIÓN	<i>Lograr el acceso a la justicia para las personas en situación de desigualdad en México, con excelencia, de un modo efectivo, transparente y responsable, a través del ejercicio de sus derechos y obligaciones, para mejorar y transformar su calidad de vida.</i>			
MISIÓN	<i>Brindar apoyo legal pro bono de alta calidad mediante profesionales del Derecho a personas en situación de desigualdad en todas las áreas jurídicas, con presencia nacional y bajo enfoque de Derechos Humanos.</i>			
OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO	OEA. Para el 2025, las personas en situación acompañadas por la FBM, incrementan significativamente sus posibilidades de acceder a la justicia en condiciones de igualdad y no discriminación.	OEB. Para el 2025, se fortalece la cultura de la legalidad y de trabajo pro bono en los ámbitos y poblaciones objetivo de la FBM.	OEC. Para el 2025, la FBM logra incidir en los marcos legales y políticas públicas relevantes para la atención del problema público que da sentido a su misión.	OED. Para el 2025, la FBM incrementa su sostenibilidad financiera a través del fortalecimiento de capacidades internas y la implementación de mecanismos efectivos de movilización de recursos
OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	OEA.1. Para el 2023, las personas acompañadas por la FBM, cuentan con información y capacidades suficientes para el reconocimiento y exigibilidad de sus derechos de acceso a la justicia.	OEB.1. Para el 2023, se incrementa la participación en el trabajo pro bono de los miembros de la Barra Mexicana, Colegio de Abogados en la CDMX y en los 18 capítulos, así como la cobertura de atención de casos a nivel nacional.	OEC.1. Para el 2023, la FBM establece alianzas de colaboración con instancias de Gobierno para coadyuvar y lograr resultados con impacto positivo para la sociedad.	OED.1. Para el 2023, la FBM diversifica sus estrategias de financiamiento y movilización de recursos.
	OEA.2. Para el 2023, las OSC aliadas de la FBM fortalecen sus capacidades y herramientas institucionales en materia de protección y promoción de los derechos de acceso a la justicia para las personas en condición de vulnerabilidad que atienden.	OEB.2. Para el 2023, los profesionales del Derecho aliados de la FBM se reconocen como agentes de cambio social y promotores del trabajo pro bono en favor de los derechos de acceso a la justicia en México.	OEC.2. Para el 2023, la FBM participa activamente en distintas redes de incidencia, sobre las áreas de intervención que define como prioritarias de acuerdo a sus objetivos y capacidades internas.	OED.2. Para el 2023, los integrantes de la FBM incrementan sus conocimientos, herramientas y habilidades para la procuración de fondos de distintas fuentes.
	OEA. 3. Para el 2023, las instancias y funcionarios/as públicos asesorados o aliados por la FBM fortalecen sus capacidades institucionales para garantizar y proteger los derechos de acceso a la justicia de la sociedad.	OEB.3. Para el 2023, los auditorios e interlocutores clave de la FBM se sensibilizan sobre la importancia del debido acceso a la justicia, el trabajo jurídico pro bono y el fomento de la cultura de la legalidad.		

5. Estrategias

La definición de estrategias proporciona a la FBM, la principal base para la planeación operativa de acciones concretas que requiere implementar para lograr sus objetivos de corto y mediano plazo, estableciendo las prioridades de administración de recursos económicos y técnicos, así como las necesidades de apoyo externo que propicien su mayor eficiencia y eficacia.

Las estrategias que se presentan a continuación tienen su fundamento en cuatro ejercicios desarrollados durante el proceso de fortalecimiento acompañado por ProVoces: Análisis del problema, Análisis FODA, Identificación de procesos macro y las cadenas de resultados programáticas (sección de programas y servicios).

A continuación, se muestran los marcos de interacción que alinean los objetivos del encuadre estratégico con las diversas estrategias definidas para su logro.

OEA. Para el 2025, las personas en situación acompañadas por la FBM, incrementan significativamente sus posibilidades de acceder a la justicia en condiciones de igualdad y no discriminación.

Objetivos de corto plazo		
OEA.1. Para el 2023, las personas acompañadas por la FBM, cuentan con información y capacidades suficientes para el reconocimiento y exigibilidad de sus derechos de acceso a la justicia	OEA.2. Para el 2023, las OSC aliadas de la FBM fortalecen sus capacidades y herramientas institucionales en materia de protección y promoción de los derechos de acceso a la justicia para las personas en condición de vulnerabilidad que atienden.	OEA. 3. Para el 2023, las instancias y funcionarios/as públicos asesorados o aliados por la FBM fortalecen sus capacidades institucionales para garantizar y proteger los derechos de acceso a la justicia de la sociedad.

Estrategias del Objetivo OEA.1: Para el 2023, las personas acompañadas por la FBM, cuentan con información y capacidades suficientes para el reconocimiento y exigibilidad de sus derechos de acceso a la justicia.

- OEA.1.1. Mantener y mejorar la calidad de la asesoría y apoyo legal brindado a los clientes pro bono.
- OEA.1.2. Fortalecer las estrategias de acompañamiento a los clientes pro bono para que se sensibilicen y conozcan mejor sus derechos de acceso a la justicia y los diversos mecanismos para su exhibición (talleres de derechos humanos, asesoría en lenguajes entendibles, etc.).
- OEA.1.3. Desarrollar materiales de apoyo para los clientes pro bono para acercar información oportuna y relevante sobre sus derechos de acceso a la justicia.
- OEA.1.4. Incrementar la cobertura de atención a casos de clientes pro bono para lograr una mayor presencia nacional, principalmente en las regiones de alta prioridad para la FBM.
- OEA.1.5. Fortalecer la estructura interna de la FBM en su tamaño y capacidad técnica para lograr hacer frente a los desafíos y cumplir con los objetivos de su misión institucional.⁶

⁶ Esta estrategia es clave para contribuir a distintos objetivos estratégicos

Estrategias del Objetivo OEA.2. Para el 2023, las OSC aliadas de la FBM fortalecen sus capacidades y herramientas institucionales en materia de protección y promoción de los derechos de acceso a la justicia para las personas en condición de vulnerabilidad que atienden

- OEA.2.1. Mantener y mejorar la calidad de la asesoría y apoyo legal pro bono brindado a las OSC aliadas de la FBM.
- OEA.2.2. Desarrollar materiales didácticos y de formación sobre capacidades de atención legal y acceso a la justicia para las OSC aliadas.
- OEA.2.3. Desarrollar e implementar un programa de capacitación en materia legal sobre temas prioritarios de la FBM, para fortalecer las capacidades de las OSC sobre la defensa de los derechos de acceso a la justicia.
- OEA.2.4. Incrementar y fortalecer las alianzas interinstitucionales con OSC referentes en la defensoría de los derechos humanos en las áreas de prioridad para la FBM.
- OEA.2.5. Desarrollar instrumentos internos que permita a la FBM definir la pertinencia de iniciar, mantener o potenciar sus alianzas con OSC (mapeo de actores clave, objetivos y criterios para el establecimiento de alianzas, etc.)

Estrategias del Objetivo OEA.3. Para el 2023, las instancias y funcionarios/as públicos asesorados o aliados por la FBM fortalecen sus capacidades institucionales para garantizar y proteger los derechos de acceso a la justicia de la sociedad.

- OEA.3.1. Realizar un análisis y mapeo de instancias públicas clave para el establecimiento de alianzas que propicien la mejor atención a casos y protección de derechos de acceso a la justicia en México, prioritariamente de los clientes pro bono de la FBM.
- OEA.3.2. Diseñar programas metodológicamente sólidos para el fortalecimiento de las capacidades institucionales de organismos públicos en materia de acceso a la justicia.

OEB. Para el 2025, se fortalece la cultura de la legalidad y de trabajo pro bono en los ámbitos y poblaciones objetivo de la FBM.

Objetivos de corto plazo		
OEB.1. Para el 2023, se incrementa la participación en el trabajo pro bono de los miembros de la Barra Mexicana, Colegio de Abogados en la CDMX y en los 18 capítulos, así como la cobertura de atención de casos a nivel nacional.	OEB.2. Para el 2023, los profesionales del Derecho aliados de la FBM se reconocen como agentes de cambio social y promotores del trabajo pro bono en favor de los derechos de acceso a la justicia en México.	OEB.3. Para el 2023, los auditorios e interlocutores clave de la FBM se sensibilizan sobre la importancia del debido acceso a la justicia, el trabajo jurídico pro bono y el fomento de la cultura de la legalidad.

Estrategias del Objetivo OEB.1. Para el 2023, se incrementa la participación en el trabajo pro bono de los miembros de la Barra Mexicana, Colegio de Abogados en la CDMX y en los 18 capítulos, así como la cobertura de atención de casos a nivel nacional.

- OEB.1.1. Ampliar las acciones mediante las cuales los abogados pro bono puedan incidir positivamente, en el fortalecimiento de las personas en estado de vulnerabilidad y organizaciones de la Sociedad Civil (p.e. Jornadas de voluntariado, participación en materiales informativos, donaciones a OSC, etc.)
- OEB.1.2. Dar mayor visibilidad al trabajo pro bono entre la membresía de la Barra Mexicana, Colegio de Abogados en la CDMX y en los 18 capítulos.
- OEB.1.3. Documentar los resultados e impactos logrados por la intervención de la FBM para utilizar esta información como un mecanismo que acerque a más abogados pro bono a la causa de la Fundación.
- OEB.1.4. Ampliar y fortalecer los programas de intervención con universidades para el desarrollo conjunto de acciones que promuevan el trabajo pro bono y la ética profesional de los estudiantes.

Estrategias del Objetivo OEB.2. OEB.2. Para el 2023, los profesionales del Derecho aliados de la FBM se reconocen como agentes de cambio social y promotores del trabajo pro bono en favor de los derechos de acceso a la justicia en México.

- OEB.2.1. Fortalecer los programas de reconocimiento público de los abogados pro bono: Premio al Servicio Social Pro bono, Abogado Socialmente Responsable. (diseñar contenidos que atraigan la atención de otros abogados, ampliar la difusión, etc.)
- OEB.2.1. Documentar los resultados e impactos logrados por la intervención de la FBM para utilizar esta información como un mecanismo que ilustre cuantitativa y cualitativamente los beneficios públicos del trabajo pro bono de los abogados.⁷
- OEB.2.3. Diseñar un programa de sensibilización dirigido a abogados pro bono sobre el enfoque de derechos humanos en el acceso a la justicia, la responsabilidad y la participación social (videos institucionales, podcast, testimoniales de abogados en los eventos, infogramas, cursos o talleres).

⁷ Esta estrategia es clave para contribuir a distintos objetivos estratégicos

Estrategias del Objetivo OEB.3. Para el 2023, los auditorios e interlocutores clave de la FBM se sensibilizan sobre la importancia del debido acceso a la justicia, el trabajo jurídico pro bono y el fomento de la cultura de la legalidad.

- OEB.3.1. Diseñar e implementar talleres dirigidos a abogados y funcionarios respecto de la importancia de la ética profesional.
- OEB.3.2. Diseñar e implementar campañas de sensibilización en diversos medios de comunicación sobre el trabajo jurídico pro bono, el fomento de la cultura de la legalidad y los derechos de acceso a la justicia.

OEC. Para el 2025, la FBM logra incidir en los marcos legales y políticas públicas relevantes para la atención del problema público que da sentido a su misión.

Objetivos de corto plazo	
<p>OEC.1. Para el 2023, la FBM establece alianzas de colaboración con instancias de Gobierno para coadyuvar y lograr resultados con impacto positivo para la sociedad</p>	<p>OEC.2. Para el 2023, la FBM participa activamente en distintas redes o iniciativas de incidencia, sobre las áreas de intervención que define como prioritarias de acuerdo a sus objetivos y capacidades internas.</p>

Estrategias del Objetivo OEC.1. Para el 2023, la FBM establece alianzas de colaboración con instancias de Gobierno para coadyuvar y lograr resultados con impacto positivo para la sociedad

- OEC.1.1. Realizar un análisis y mapeo de instancias públicas clave para el establecimiento de alianzas que propicien la mejor atención a casos y protección de derechos de acceso a la justicia en México, prioritariamente de los clientes pro bono de la FBM⁸.
- OEC.1.2. Diseñar programas metodológicamente sólidos para el fortalecimiento de las capacidades institucionales de organismos públicos en materia de acceso a la justicia⁹.

Estrategias del Objetivo OEC.2. Para el 2023, la FBM participa activamente en distintas redes o iniciativas de incidencia, sobre las áreas de intervención que define como prioritarias de acuerdo a sus objetivos y capacidades internas.

- OEC.2.1. Incrementar y fortalecer las alianzas interinstitucionales con OSC referentes en la defensoría de los derechos humanos en las áreas de prioridad para la FBM¹⁰.
- OEC.2.2. Diseñar estrategias para la reformar o fortalecer los marcos legales, políticas públicas o procedimientos institucionales en materia de acceso a la justicia, sobre los temas coyunturales relevantes o estratégicos para la FBM.

⁸ Esta estrategia es clave para contribuir a distintos objetivos estratégicos

⁹ Esta estrategia es clave para contribuir a distintos objetivos estratégicos

¹⁰ Esta estrategia es clave para contribuir a distintos objetivos estratégicos

OED. Para el 2025, la FBM incrementa su sostenibilidad financiera a través del fortalecimiento de capacidades internas y la implementación de mecanismos efectivos de movilización de recursos

Objetivos de corto plazo	
OED.1. Para el 2023, la FBM diversifica sus estrategias de financiamiento y movilización de recursos.	OED.2. Para el 2023, los integrantes de la FBM incrementan sus conocimientos, herramientas y habilidades para la procuración de fondos de distintas fuentes.

Estrategias del Objetivo OED.1. Para el 2023, la FBM diversifica sus estrategias de financiamiento y movilización de recursos.

- OED.1.2. Definir un esquema sólido de procuración de fondos por medio de cuotas de recuperación.
- OED.1.3. Diseñar los mecanismos, tabuladores y proporciones adecuadas de ingresos por provisión de servicios que contribuyan a ampliar los medios de captación de fondos de la FBM, sin alejarse del cumplimiento de su objeto social.
- OED.1.4. Ampliar la participación de la FBM en convocatorias de financiamiento de inversionistas o entidades públicas nacionales e internacionales.
- OED.1.5. Diseñar y fortalecer los mecanismos de procuración por donantes recurrentes.

Estrategias del Objetivo OED.2. Para el 2023, los integrantes de la FBM incrementan sus conocimientos, herramientas y habilidades para la procuración de fondos de distintas fuentes.

- OED.2.1. Participar en capacitaciones sobre sostenibilidad financiera y procuración de fondos.
- OED.2.2. Desarrollar herramientas internas para eficiencia de los procesos de procuración: Documentación de procesos y proyectos, evaluación de resultados, mapeo anual de convocatorias, etc.
- OED.2.3. Valorar la pertinencia de crear una función específica en el organigrama para la movilización de recursos, definir el perfil y sus metas anuales.

Como se mencionó al inicio de este apartado, cada una de estas estrategias deberán guiar a la FBM en la puesta en marcha de sus planes operativos anuales, con el fin de cerrar las brechas entre los objetivos del plan estratégico (lo que se desea alcanzar) y las dificultades u oportunidades que le presenta su entorno inmediato (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

A continuación, se muestra una matriz básica de planeación operativa que puede facilitar a la FBM la sincronización de los elementos clave de esta planeación estratégica y otras herramientas de gestión internas con las que ya cuenta, por ejemplo, cronogramas, minutas de acuerdos, procesos, etc.

Matriz de planeación operativa					
Objetivo estratégico					
Objetivo de corto plazo					
Estrategia					
Pasos a seguir	Responsables	Otros involucrados	Plazos de cumplimiento	Recursos necesarios	Condiciones necesarias o detección de riesgos

6. Indicadores Estratégicos

Para poder valorar en qué medida la implementación del plan estratégico contribuye a logro de la misión y visión institucional es necesario asignar medidas concretas o indicadores a sus estrategias más relevantes, las cuales permitirán examinar el progreso o grado de avance hacia la consecución de los objetivos para aplicar medidas correctivas en caso de riesgos de incumplimiento.

Por lo anterior, como elemento final de esta planeación estratégica, se presentan los indicadores claves de desempeño que traducen cada uno de los resultados esperados en unidades de medida necesarias para la rendición de cuentas, el aprendizaje y la toma de decisiones basadas en evidencia.¹¹

6.1. INDICADORES DEL OBJETIVO OEA. PARA EL 2025, LAS PERSONAS EN SITUACIÓN ACOMPAÑADAS POR LA FBM, INCREMENTAN SIGNIFICATIVAMENTE SUS POSIBILIDADES DE ACCEDER A LA JUSTICIA EN CONDICIONES DE IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN.

6.1.1. Objetivo de corto plazo OEA.1. Para el 2023, las personas acompañadas por la FBM, cuentan con información y capacidades suficientes para el reconocimiento y exigibilidad de sus derechos de acceso a la justicia

Meta	Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	Porcentaje de incremento de conocimientos sobre los derechos de acceso a la justicia en los clientes pro bono	Anual	Por definir
Tipo y descripción del indicador		Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de resultado Valora los conocimientos adquiridos por los clientes pro bono sobre sus derechos de acceso a la justicia y el debido proceso a través del acompañamiento que brinda la FBM		Diseñar instrumentos de evaluación de conocimientos sobre los temas que abordan en sus acompañamientos los abogados pro bono.	

Meta	Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	Índice de calidad de servicios otorgados por la FBM	Anual	Por definir
Tipo y descripción del indicador		Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de resultado Valora la calidad de los diversos servicios brindados por la FBM para sus distintos públicos (clientes pro bono, abogados, OSC, etc.)		Diseñar instrumentos de evaluación de calidad y aplicarlos al término de cada servicio otorgado	

Meta	Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	Porcentaje de aumento en la cobertura de atención de casos (clientes pro bono), distribución geográfica y etapa de avance.	Anual	Por definir
Tipo y descripción del indicador		Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de resultado Cuantifica el número de casos, ubicación geográfica, etapa del proceso y resultado		Registro de casos de clientes pro bono	

¹¹ La definición de Metas, Periodicidad en la recolección de datos y Áreas de responsabilidad, no se establecen en esta planeación estratégica, ya que ellas dependen de los estándares, compromisos y niveles de desarrollo esperados en las planeaciones anuales que se realicen con cada dirección, así como del análisis anual de la viabilidad y suficiencia operativa pertinente en cada caso.

6.1.2. Objetivo de corto plazo OEA.2. Para el 2023, las OSC aliadas de la FBM fortalecen sus capacidades y herramientas institucionales en materia de protección y promoción de los derechos de acceso a la justicia para las personas en condición de vulnerabilidad que atienden

Meta	Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	<i>Número de OSC que fortalecen sus capacidades y herramientas institucionales para promover y proteger los derechos de acceso a la justicia</i>	Anual	Por definir
Tipo y descripción del indicador		Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de resultado Valora las capacidades y herramientas adquiridas por las OSC sobre los derechos de acceso a la justicia y el debido proceso a través de la asesoría y apoyo de la FBM		Diseñar instrumentos básicos de evaluación de capacidades institucionales sobre los temas que aborda en sus acompañamientos la FBM para las OSC.	

Meta	Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	<i>Número y tipo de alianzas activas de la FBM con OSC</i>	Anual	Por definir
Tipo y descripción del indicador		Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de gestión Cuantifica el número y objetivo de las alianzas activas que la FBM tiene con OSC en distintos estados del país.		Registrar en una base de datos todas las alianzas que tiene la FBM con OSC, su ubicación geográfica, sus objetivos, y el estatus de la alianza (activa, terminada, en pausa). Se puede aprovechar esta hoja de registro para otra información relevante para el seguimiento, p.e. persona contacto, teléfono, objeto social de la OSC, etc.	

6.1.3. Objetivo de corto plazo OEA. 3. Para el 2023, las instancias y funcionarios/as públicos asesorados o aliados por la FBM fortalecen sus capacidades institucionales para garantizar y proteger los derechos de acceso a la justicia de la sociedad.

Meta	Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	<i>Número de funcionarios públicos que fortalecen sus capacidades y herramientas institucionales para promover y proteger los derechos de acceso a la justicia</i>	Anual	Por definir
Tipo y descripción del indicador		Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de resultado Valora las capacidades y herramientas adquiridas por las y los funcionarios públicos asesorados por la FBM sobre los derechos de acceso a la justicia y el debido proceso		Diseñar instrumentos básicos de evaluación de capacidades institucionales sobre los temas que aborda en sus acompañamientos la FBM para los organismos públicos.	

Meta	Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	<i>Número de organismos públicos que son asesorados o capacitados por la FBM</i>	Anual	Por definir
Tipo y descripción del indicador		Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de gestión Cuantifica el número de organismos públicos que participan en algún servicio de asesoría o capacitación brindado por la FBM		Registrar en una base de datos todas las acciones de capacitación a instancias públicas que tiene la FBM, su ubicación geográfica, sus objetivos. Se puede aprovechar esta hoja de registro para otra información relevante para el seguimiento, p.e. persona contacto, teléfono, función, etc.	

6.2. INDICADORES DEL OBJETIVO OEB. PARA EL 2025, SE FORTALECE LA CULTURA DE LA LEGALIDAD Y DE TRABAJO PRO BONO EN LOS ÁMBITOS Y POBLACIONES OBJETIVO DE LA FBM.

6.2.1. Objetivo de corto plazo OEB.1. Para el 2023, se incrementa la participación en el trabajo pro bono de los miembros de la Barra Mexicana, Colegio de Abogados en la CDMX y en los 18 capítulos, así como la cobertura de atención de casos a nivel nacional.

Meta	Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	Porcentaje de incremento de abogados pro bono participando en atención de casos según ubicación geográfica y número de casos acompañados.	Anual	Por definir
Tipo y descripción del indicador		Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de resultado Cuantifica el número de abogados pro bono que acompañan casos en el año, el número de casos que atienden, así como su ubicación geográfica		Utilizar la información generada en la base de datos de registro de casos y estatus.	

6.2.2. Objetivo de corto plazo OEB.2. Para el 2023, los profesionales del Derecho aliados de la FBM se reconocen como agentes de cambio social y promotores del trabajo pro bono en favor de los derechos de acceso a la justicia en México.

Meta	Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	Percepción y significado que los abogados pro dan a su labor en la promoción de los derechos de acceso a la justicia	Anual	Por definir
Tipo y descripción del indicador		Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de resultado Valora cualitativamente los atributos, experiencias y significados que los abogados pro bono dan a su labor en la promoción de justicia.		Desarrollar una metodología de evaluación cualitativa para documentar sistemática y rigurosamente estos resultados	

6.2.3. Objetivo de corto plazo OEB.3. Para el 2023, los auditorios e interlocutores clave de la FBM se sensibilizan sobre la importancia del debido acceso a la justicia, el trabajo jurídico pro bono y el fomento de la cultura de la legalidad.

Meta	Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	Número de acciones de sensibilización realizadas por la FBM con el objetivo de fomentar la importancia del debido acceso a la justicia, el trabajo jurídico pro bono y el fomento de la cultura de la legalidad	Anual	Por definir
Tipo y descripción del indicador		Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de resultado Cuantifica el número de campañas, conferencias, reportajes, entrevistas, mensajes mediáticos que la FBM implementa para sensibilizar a los profesionales del Derecho y a la población en general sobre acceso a la justicia, el trabajo jurídico pro bono y el fomento de la cultura de la legalidad		Registrar cada acción de sensibilización implementada, cuyo objetivo sea específicamente concientizar a la población en general o a los profesionales del Derecho sobre los temas que la FBM valore como relevantes.	

6.3. INDICADORES DEL OBJETIVO OEC. PARA EL 2025, LA FBM LOGRA INCIDIR EN LOS MARCOS LEGALES Y POLÍTICAS PÚBLICAS RELEVANTES PARA LA ATENCIÓN DEL PROBLEMA PÚBLICO QUE DA SENTIDO A SU MISIÓN.

6.3.1. Objetivo de corto plazo OEC.1. Para el 2023, la FBM establece alianzas de colaboración con instancias de Gobierno para coadyuvar y lograr resultados con impacto positivo para la sociedad.

Meta	Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	<i>Número y estatus de las iniciativas de incidencia política en las que participa activamente la FBM.</i>	Anual	Por definir
Tipo y descripción del indicador		Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de resultado Cuantifica el número de iniciativas de ley, propuestas de reformas, mejora de políticas públicas, etc. y el estatus del proceso en los que participa de manera activa la FBM, con el fin de incidir en los marcos estructurales de acceso a la justicia		Registrar cada acción de incidencia que se realiza, así como los estatus y principales aprendizajes.	

6.3.2. Objetivo de corto plazo OEC.2. Para el 2023, la FBM participa activamente en distintas redes o iniciativas de incidencia, sobre las áreas de intervención que define como prioritarias de acuerdo a sus objetivos y capacidades internas

Meta	Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	<i>Número y tipo de alianzas o redes para la incidencia política en las que participa activamente la FBM.</i>	Anual	Por definir
Tipo y descripción del indicador		Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de resultado Cuantifica el número y objetivos de las alianzas con otras OSC, organismos de cooperación internacional, empresas y/o entidades de gobierno con las que la FBM colabora para incidir en las políticas públicas de acceso a la justicia.		Registrar cada alianza o red de incidencia en la que se participa, así como los objetivos, estatus y principales aprendizajes.	

6.4. INDICADORES DEL OBJETIVO OED. PARA EL 2025, LA FBM INCREMENTA SU SOSTENIBILIDAD FINANCIERA A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INTERNAS Y LA IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS EFECTIVOS DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

6.4.1. Objetivo de corto plazo OED.1. Para el 2023, la FBM diversifica sus estrategias de financiamiento y movilización de recursos.

Meta	Indicador	Periodicidad	Responsable
Por definir	<i>Monto económico recaudado por tipo de fuente de ingresos: Donaciones, Convocatorias, Cuotas de recuperación, Prestación de Servicios, Eventos, Especie, etc.</i>	Cuatrimestral	Por definir
Tipo y descripción del indicador		Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de resultado Cuantifica los ingresos en dinero recaudado por medio de distintas fuentes de financiamiento. Se puede incluir los recursos en especie (incluidos recursos técnicos) siempre y cuando estos tengan un propio rubro de cálculo y registro. No se recomienda mezclar los distintos tipos de recurso recaudado.		Base de datos que registre los montos mensuales recaudados por cada fuente de financiamiento.	

Meta		Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	<i>Número y tipo de estrategias de financiamiento implementadas por la FBM</i>		Cuatrimestral	Por definir
Tipo y descripción del indicador			Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de gestión Cuantifica el número y tipo de estrategias que la FBM implementa para obtener sus recursos financieros, el objetivo del indicador es lograr que se amplíen las oportunidades de financiamiento			Registrar las estrategias de financiamiento que se implementan y los montos que se obtienen de ellas (incluso si es \$0), se recomienda que se utilice la misma base de datos del indicador anterior	

6.4.2. OED.2. Para el 2023, los integrantes de la FBM incrementan sus conocimientos, herramientas y habilidades para la procuración de fondos de distintas fuentes.

Meta		Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	<i>Porcentaje de propuestas de financiamiento aprobadas</i>		Cuatrimestral	Por definir
Tipo y descripción del indicador			Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de resultado Cuantifica el número de propuestas aprobadas sobre el número de propuestas presentadas en las diversas acciones de financiamiento por solicitud que se presentan: convocatorias, premios, solicitud de donativos mayores o en especie.			Se puede utilizar la misma base de datos donde se registre la información de fuentes de financiamiento y montos, pero se deberán registrar todas las solicitudes incluso las no financiadas.	

Meta		Indicador	Periodicidad	Área responsable
Por definir	<i>Número de actividades formativas en materia de procuración y movilización de recursos en las que participa la FBM</i>		Semestral	Por definir
Tipo y descripción del indicador			Necesidades para evaluar el indicador	
Indicador de gestión Cuantifica el número y tipo de actividades de capacitación en las que participan los integrantes de la FBM sobre procuración de fondos: talleres, conferencias, fortalecimientos, cursos en línea, etc.			Registrar todas las actividades de capacitación que tenga la FBM en materia de procuración de fondos, fechas, participante/s, y de preferencia un rubro de principales aprendizajes.	

6. Anexo I: Esquema de Teoría de Cambio de la FBM

