



Fondos de inversión social para la recuperación post-desastre:

Una guía práctica y lecciones aprendidas desde las experiencias de las organizaciones de la sociedad civil

Fondos de inversión social para la recuperación post-desastre: una guía práctica y lecciones aprendidas desde las experiencias de las organizaciones de la sociedad civil.

Esta publicación fue realizada en el marco de una colaboración entre las organizaciones Fondo Semillas (Sociedad Mexicana Pro-Derechos de la Mujer A.C.), Fundación Merced A.C., Documental Ambulante A.C. y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México.

Extensión de responsabilidad: La reproducción total o parcial de la publicación colectiva se encuentra permitida siempre y cuando se cite de manera adecuada a las organizaciones autoras y no se use para fines comerciales y lucrativos. El análisis y las conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones de las organizaciones auspiciantes de la publicación, ni de sus juntas directivas.

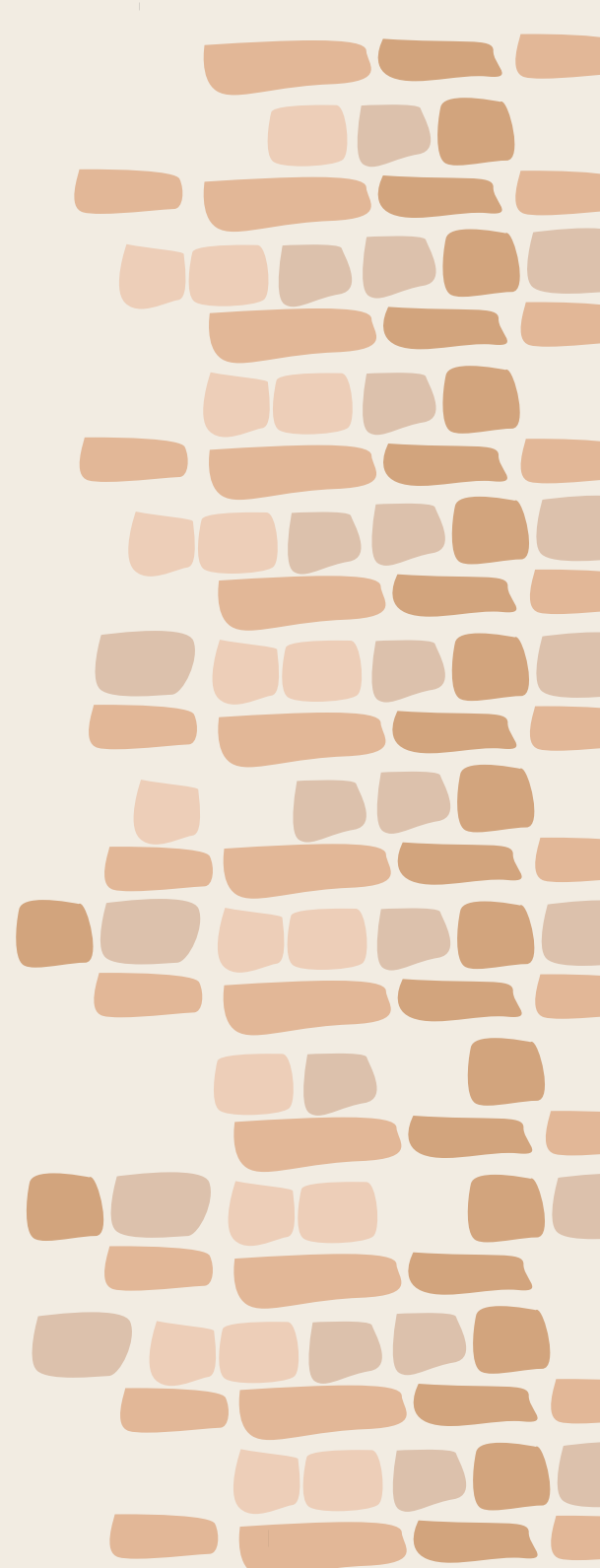
Redacción general: Florencia Bluthgen, Mercedes Caso, Ana Enciso, Karla Jiménez Arzamendi, Blanca Jiménez y Mauricio Escalante

Foto de portada: “Faenas y acarreo de grava para el colado de una casa en Xoxocotla, Morelos”. Fundación Comunidad A.C.

Corrección de estilo: Valeria Contreras Hernández

Diseño gráfico e ilustraciones: Jessica Gutiérrez Aguilar

Ciudad de México, febrero 2021





AMBULANTE

FUNDACIÓN
MERCED



Fondo Semillas

Es un fondo feminista dedicado a mejorar la vida de las mujeres en México. Desde hace 30 años ha financiado y fortalecido a grupos y organizaciones que buscan avanzar en los derechos de las mujeres y personas trans en temas de defensa de la tierra, el territorio, el trabajo, la salud, el cuerpo, la migración y la diversidad sexual.

Documental Ambulante A.C.

Es una organización que apoya y difunde el cine documental como una herramienta de transformación cultural y social. Fue fundada en México en 2005 por Gael García Bernal, Diego Luna y Elena Fortes, con el fin de llevar el cine documental a lugares con poca oferta de exhibición y formación, y así promover el diálogo plural y reflexiones en torno a problemáticas relevantes.

Fundación Merced A.C.

Tiene como misión impulsar el desarrollo y transformación sostenible del país, a través de la creación de alianzas colaborativas con diversos actores. Por medio de la creación, el desarrollo, la operación y la gestión de programas de formación, fortalecimiento e inversión social se generan y fortalecen espacios de co-creación para la construcción innovadora de comunidades sostenibles.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia, la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Trabaja en 170 países, con una extensa red de expertos y aliados, para ayudar a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta.

Agradecimientos

ACCIONA Transformando Caminos para Ser y Hacer A.C., Acciones para la Justicia y la Igualdad A.C. (AGIJ), Acopio en Bici, Alianza Cívica Pinotepa Nacional A.C., Alternativas Comunitarias para el Desarrollo Cacamatl A.C., A Paso de Buey, Asamblea de Pueblos Indígenas del Istmo de Tehuantepec en Defensa de la Tierra y el Territorio (APIIDTT), Asociación Estatal de Mujeres Indígenas y Campesinas Xasasti Yolistli A.C., Ayudemos a Niltepec, Binni Biaani A.C., Biointegra Enlace A.C., Bioreconstruye México-Chiapas, Brigada Santa Cruz (antes Reconstruyendo Santa Cruz), Casa x Casa x Morelos, Centro de Acción para el Desarrollo CODICE, Centro de Asesoría para el Desarrollo Indígena A.C., Centro para los Derechos de la Mujer Nääxwiin A.C., Comité de Mujeres de la Asamblea del Pueblo de San Dionisio del Mar, Comité Ixtepecano en la Defensa de la Vida y el Territorio, Consorcio de Mujeres y Muxhe Mujeres para la Reconstrucción Social, Económica y Cultural del Istmo de Tehuantepec, Centro de Apoyo al Movimiento Popular Oaxaqueño A.C., Centro de Derechos Humanos “Digna Ochoa” A.C., Centro de Encuentros y Diálogos y Formación en Economía Social, Solidaria y Sustentable A.C., Centro Operacional de Vivienda y Poblamiento A.C., Cooperación Comunitaria A.C., Cooperativa Autónoma Cimarronez Anticapitalismo Organizado (CACAO), Colectivo Fuerza Istmo, Colectivo Garabato, Colectivo Talleres con Causa (antes Vecinos Unidos Alameda Jojutla A.C.), Concejo Ciudadano por la Reconstitución Integral de Unión Hidalgo, Oaxaca,

Desarrollo Comunitario A.C., Ecología, Sustentabilidad e Innovación (ESI) A.C., El Sueño de Huejotengo, Escuela para Defensoras en Derechos Humanos y Ambientales “Benita Galeana” A.C., Espacio Comunitario “Totopo Radio”, Espacio de Encuentro de las Culturas Originarias A.C., Foro Ecológico Juchiteco A.C., Fundación Comunidad A.C., Fundación Comunitaria Oaxaca A.C., Fundación Faena por Destajo A.C., Fundación Haciendas del Mundo Maya A.C., Fundación Tosepan A.C., Grupo de Barrios de Tepecoculco, Grupo de Educación Popular con Mujeres A.C., Guadalupe Madre Tierra A.C., Lluvia Para Todos A.C., MONAPAKÜY, Mujeres de la tierra y el sol, Mujeres Luchando por la Autonomía A.C., Mujeres Pescadoras del Manglar S.C. de C.V. de R.L., Mujeres por la Reactivación Económica de Jojutla, Pasos Permacultura A.C., Preparatoria Comunitaria “José Martí”, Programa VACA A.C., Reconstruir a Mor, Recuperación de Saberes (REDES), Removiendo, Red Binniguenda, San Gregorio Atlapulco (Comunidad Organizada), Sumando Ando, Suma Urbana A.C., Taller de Arquitectura Viva, Tecalzintli Conocimiento en Movimiento, Telar social, TIBÁ México, Una Mano para Oaxaca, Unión de Comunidades Indígenas de la Región de Istmo (UCIRI), Unión de Pueblos de Morelos A.C., Universidad de la Tierra, Oaxaca, Universidad del Medio Ambiente (UMA), Xochimilcas Disidentes, Xochiteopan en Pie y 06600 Plataforma Vecinal y Observatorio de la Colonia Juárez.



Índice

• Presentación	
• Capítulo 1. Desafíos para reconstruir mejor ante los sismos de 2017 en México	1
1.1 Una respuesta basada mayoritariamente en la vivienda	3
1.2 El FONDEN y las evaluaciones de daños por las afectaciones de los sismos	3
1.3 Una atención mediática desequilibrada	6
1.4 Perspectivas desde las comunidades afectadas y de las organizaciones de la sociedad civil	6
1.5 Restricciones fiscales para la transferencia de recursos financieros hacia las organizaciones sociales	8
• Capítulo 2. Caminos hacia la recuperación y reconstrucción post-desastre	12
2.1 Fondo Semillas – Fondo Mujeres Reconstruyendo sus Comunidades	12
2.2 Documental Ambulante A.C. – Fondo Levantemos México	15
2.3 Fundación Merced A.C. – Fondo de Construcción Integral	19
• Capítulo 3. Reconstruir comunidades: voces desde las organizaciones co-partes	24
3.1 Experiencias previas en el desastre y motivaciones para la reconstrucción	24
3.2 Fortalecimiento a las organizaciones co-partes	26
3.3 Retos y logros en la implementación de los proyectos	28
3.4 Aprendizajes significativos y rutas de continuidad	29
3.5 Acompañamiento y soporte administrativo a las organizaciones y colectivos	30

• Capítulo 4. Propuestas y recomendaciones para la generación de fondos de inversión social para la recuperación y reconstrucción post-desastre	34
4.1 Procesos post-desastres	36
4.2 Recomendaciones y buenas prácticas	47
4.2.1 Para las instituciones gubernamentales	47
4.2.2 Para las instituciones donantes y financiadores	48
4.2.3 Para las organizaciones que implementan los fondos de inversión social	48
4.2.4 Para las organizaciones de base	49
• Consideraciones finales	51
• Epílogo	52
• Notas	56

Índice de diagramas y cuadros

• Diagrama 1. Etapas de un proceso de sistematización para transferir conocimiento	35
• Diagrama 2. Comprensión de los procesos post-desastre	36
• Diagrama 3. Pasos para la creación de fondos de inversión social	37
• Cuadro 1. Descripción de los pasos para la creación de los fondos de inversión social	38

Presentación

Es imposible prepararse para lo inesperado, como las catástrofes provocadas por fenómenos naturales imprevisibles, empero, tenemos que hacerlo. Hemos entrado en una era de catástrofes en la cual no sabemos cómo ni cuándo ocurrirán, pero es posible anticipar que vendrán. Por un lado –como dicen los mapuches– hemos estado practicando un «terricidio» al asesinar a la madre Tierra; quien está muy agitada y ya no reacciona como antes. El clima que teníamos ya no existe y tenemos poco conocimiento del nuevo, que ocasionará interminables fenómenos naturales con inmensos daños. Debemos prepararnos. Las catástrofes sociales serán peores. Caerá a nuestro alrededor el mundo que conocíamos, y las ideas e instituciones con las que orientamos nuestros pensamientos y comportamientos ya no estarán ahí. Ocurrirá continuamente lo inesperado, que tomará a menudo la forma de catástrofe. Tendremos que vivir en alerta, incluso en el sobresalto. Todo puede suceder.

Este es uno de los valores de la publicación que el lector tiene ahora en sus manos. Es una buena guía para estos tiempos de incertidumbre radical en la que hemos entrado. Presenta de forma sencilla y coherente los aprendizajes de tres organizaciones que se animaron a actuar ante las catástrofes que se produjeron en nuestro país por los sismos de septiembre de 2017.

No sabían qué hacer, no se habían constituido para hacerle frente a emergencias como ésta, pero aprendieron a hacerlo, por momentos un poco a ciegas, sin dogmas ni camisas de fuerza; hicieron así lo que pudieron y aquí nos presentan lo que aprendieron. Nos comparten, ante todo, lo que es de alguna manera una evidencia común: las élites económicas y políticas de México no sólo carecen de preparación ante las catástrofes, sino que en vez de cumplir sus obligaciones morales, sociales y políticas con las personas más afectadas, tienden a aprovecharlas para sus fines. En nuestro país, infortunadamente, llueve sobre mojado: a las catástrofes causadas por los fenómenos naturales, tenemos que agregarle las que causa el gobierno con sus intervenciones, abusos y corruptelas interminables, que incurren en los aparatos institucionales y empresas privadas.

Estas organizaciones aprendieron también, rápidamente, que hay en la sociedad enormes reservas de compasión, que hacen posible obtener recursos para las emergencias –si uno sabe cómo atraerlos–, y reservas aún más grandes de iniciativa, organización, capacidad técnica y solidaridad en la llamada sociedad civil. Supieron cómo allegarse de importantes recursos ante los sismos y, como no sabían bien cómo usarlos, preguntaron a quienes tenían experiencias

pertinentes y con su apoyo los emplearon. Crearon mecanismos para corregir y adecuar sus acciones para fortalecer a quienes recibían los apoyos. Y aquí nos cuentan su historia, sin pretensión ni exageración, para que aprendamos con ellas sobre cómo reaccionar en casos de desastre, es decir, en las condiciones que definen ya nuestra vida cotidiana. Por eso, entre otras muchas cosas, esta pequeña publicación resulta una lectura obligada. Deberían leerlo hasta quienes, en las élites económicas y políticas, estén interesados en remediar su propia ineptitud.

Gustavo Esteva
San Pablo Etla, agosto de 2020



Construcción de vivienda tradicional y transferencia en Ciudad Ixtepec, Oaxaca. Foto de: Cooperación Comunitaria A.C.

01

**DESAFÍOS PARA
RECONSTRUIR MEJOR
ANTE LOS SISMOS DE
2017 EN MÉXICO**

INTRODUCCIÓN

Los sismos son fenómenos naturales, los desastres no lo son. La ubicación geográfica de México lo sitúa como un país altamente expuesto a diversos fenómenos naturales como huracanes, inundaciones, erupciones volcánicas y sismos, pero sus condiciones de vulnerabilidad lo colocan entre los cinco países con mayores pérdidas económicas por desastres.¹ Del año 2000 a 2017 –según una evaluación realizada por el Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED) –, se estimaron 9,009 decesos relacionados con algún fenómeno natural, mismos que provocaron pérdidas materiales de más de 500 mil millones de pesos, además de pérdidas patrimoniales y de medios de vida de alrededor de 53 millones de habitantes, quienes tuvieron alguna afectación directa o indirecta.²

En septiembre de 2017, dos sismos sacudieron el país. La noche del 7 de septiembre, a las 23:49 horas, un sismo de magnitud 8.2° con epicentro en Pijijapan, Chiapas, azotó el sur de México, principalmente a los estados de Chiapas y Oaxaca³. Doce días después, a las 13:14 horas del 19 de septiembre –y en el 32° aniversario del terremoto de 1985–, un sismo de magnitud 7.1° volvió a sacudir el país; el epicentro se ubicó a 12 kilómetros en los límites de los estados de Morelos y Puebla y sus efectos se hicieron presentes en Ciudad de México, Estado de México, Guerrero, Puebla, Morelos, Tlaxcala y Veracruz. Ambos eventos

fueron declarados desastre y emergencia en más de 700 municipios.⁴

La información sobre el impacto de ambos fenómenos resultó insuficiente e imprecisa para dar a conocer, de manera oportuna y veraz, la magnitud de las afectaciones y las dimensiones de las soluciones necesarias a la ciudadanía; esto también puso en evidencia la tardía respuesta en las labores de censado sobre los daños en el territorio. Las discrepancias entre los datos de las dependencias y los órdenes de gobierno reflejaron la falta de coordinación institucional que impidió lograr algo que parecía evidente: ayudar y atender lo antes posible a las personas que más lo necesitaban y que habían resultado afectadas. Las limitaciones de los datos sobre el desastre dificultan la tarea de diseñar e implementar programas y proyectos de reconstrucción y recuperación adecuados y centrados en las necesidades de la población.⁵

Los sismos ocurridos en 2017 provocaron la pérdida de más de 400 vidas humanas –la cifra más alta de muertes ocasionadas por desastres en más de 20 años, según datos del CENAPRED⁶–, en la que se considera que las víctimas fueron predominantemente mujeres en varias de las entidades federativas.⁷ Las afectaciones materiales en la infraestructura pública y medios de vida también fueron significativas, ya que se registraron daños en más de 180,000

viviendas y en 16,136 planteles educativos; asimismo, 1,821 edificaciones culturales y más de 80 unidades médicas presentaron daños. Infortunadamente, los datos disponibles no fueron concluyentes ni definitivos debido a las deficiencias y discrepancias en los censos de evaluación de daños.

La ocurrencia de los desastres desnudó las vulnerabilidades sociales, político-institucionales, económicas y ambientales de los procesos de desarrollo, que representan mayores riesgos para las comunidades y sus territorios. Así también lo señaló un informe del Instituto Belisario Domínguez, que destaca que los desastres visibilizaron algunos de los principales problemas que enfrenta el país, como la pobreza, la marginación, la desigualdad de oportunidades, los contextos rurales olvidados y, en algunos casos, la corrupción y la falta de capacidad institucional, ya que se demostró que los impactos no son iguales entre los distintos sectores de la población.⁸

Los desastres recurrentes interrumpen y erosionan los avances hacia un desarrollo sostenible del país. Se estima que tan solo los sismos de septiembre de 2017 tuvieron un impacto similar al 0.4% del Producto Interno Bruto.⁹ Sin embargo, por más dolorosos que sean, siempre ofrecen oportunidades únicas, aunque transitorias, para un cambio social y fomentan espacios de reflexión-acción que motivan a dar un siguiente paso hacia un desarrollo más resiliente al que aspirar.

Los procesos de recuperación y reconstrucción¹⁰ post-desastre deberían ser concebidos a mediano y largo plazo y deben estar fundados con base en las decisiones y acciones tomadas después de un desastre, con miras a restaurar y mejorar las condiciones de vida de la comunidad afectada; asimismo, se realizan los ajustes

necesarios para reducir las condiciones de riesgo de la población. Una premisa compartida ha sido que estos procesos permiten superar las vulnerabilidades preexistentes y mejoran las condiciones de vida de la población, para que continúen con sus procesos de desarrollo de forma segura y con un enfoque de resiliencia y de derechos; así como que se reduzcan eficazmente los riesgos de desastre y se prevengan los impactos ante futuros eventos.

El papel de la sociedad civil en México es fundamental en los procesos de atención y recuperación ante los desastres. No solo en la reconstrucción material, sino en la exigibilidad e incidencia para que éstos se realicen con apego a los derechos humanos, a la equidad y desde el principio de «reconstruir mejor».¹¹ Un factor fundamental ha sido poner al centro de la discusión que no es posible una reconstrucción sin la gente; señalar que no es únicamente construir casas, sino reconstruir comunidades, reforzar la gobernanza y la participación ciudadana para fortalecer la resiliencia en la población afectada.

Este documento representa el esfuerzo colaborativo de sistematización de experiencias y lecciones aprendidas de tres fondos de inversión social, para la reconstrucción y recuperación sostenible y resiliente de comunidades afectadas por los sismos de septiembre de 2017 en México. En estos fondos participaron más de 70 organizaciones de la sociedad civil de México con un enfoque centrado en las personas, sin dejar a nadie atrás, y hacia una recuperación de mediano y largo plazo.

1.1 UNA RESPUESTA BASADA MAYORITARIAMENTE EN LA VIVIENDA

Cuando se habla de un desastre, por lo general, se estiman las pérdidas humanas, materiales y económicas, pero estas cifras no representan la magnitud total del desastre. Algunas cifras presentadas sobre los daños de los sismos de septiembre de 2017 fueron las siguientes: 250,000 personas afectadas, 180,731 viviendas dañadas –de las cuales 50,610 tuvieron daños totales–, 5,000 escuelas, 72 sitios arqueológicos afectados y, tan solo en la Ciudad de México, colapsaron más de 35 edificios. Asimismo, miles de iglesias, centros comunitarios, edificios de gobierno, mercados, museos, entre otros espacios, tuvieron que cerrar sus puertas por más de dos años.

Sin embargo, los asentamientos informales dañados no fueron censados, ya que sus habitantes no son propietarios o poseedores legítimos de la propiedad. Del mismo modo, al censar las viviendas dañadas y determinar los apoyos en las zonas rurales, no se tomó en cuenta que más de una familia puede vivir en la misma vivienda o terreno. Al no contabilizar al número de habitantes, se generó una alta imprecisión en la determinación de las zonas con mayor afectación por el número de población damnificada y, por tanto, la respuesta resultó insuficiente o excesiva. Las restricciones en las reglas de operación y lineamientos del FONDEN dieron lugar a que las evaluaciones de los daños no censaran las cocinas o espacios productivos, que son fundamentales para la vida comunitaria; esto obstaculizó la alimentación de algunas familias en los primeros meses de la emergencia y la futura recuperación económica.

Los sismos, además, trajeron otro tipo de consecuencias que no se

reflejaron en las cifras; por ejemplo, durante los primeros meses hubo brotes de infección por el mal manejo de escombros, aumentó la inseguridad y el crimen, se fracturaron los tejidos sociales ya que se elevó la desigualdad, aumentó la migración y la violencia de género, se contaminó el agua al dañarse fosas sépticas, los proyectos extractivistas aprovecharon la situación para avanzar, entre otros problemas. La actuación gubernamental se caracterizó por dar respuesta a las necesidades de la vivienda, pero descuidó los medios de vida, la recuperación integral de las comunidades, la preparación para nuevos desastres, entre otras problemáticas que se presentaron como consecuencia de los sismos. La respuesta gubernamental fue de inmediatez y no hubo planeación de largo plazo basada en las necesidades reales de las comunidades; enfocada a la reconstrucción integral, con perspectiva de derechos humanos, género y prevención de riesgos.

1.2 EL FONDEN Y LAS EVALUACIONES DE DAÑOS POR LAS AFECTACIONES DE LOS SISMOS¹³

El Fondo de Desastres Naturales (FONDEN) es un instrumento interinstitucional que tiene por objeto ejecutar acciones, autorizar y aplicar recursos financieros –principalmente en infraestructura pública, aunque también se consideran a las viviendas afectadas– para mitigar los efectos que se produzcan de un fenómeno natural perturbador. A través de lo establecido en sus reglas de operación vigentes, se regula el procedimiento para la solicitud de corroboración de la ocurrencia de un desastre, se emite una declaratoria oficial de desastre,¹⁴ se instalan los comités de evaluación de daños y se definen las acciones de reconstrucción.



Centro Comunitario Ayuuk Jok It (Espacio de las Nubes), en Santa María Nativitas Coatlán, Oaxaca. Foto de: Espacio de Encuentro de las Culturas Originarias.

La responsabilidad del proceso les corresponde a diversas instancias de gobierno en los diferentes órdenes: municipal, estatal y federal. Por un lado, las entidades federativas en un periodo de tres días hábiles posteriores a la ocurrencia del desastre deben solicitar una corroboración ante las instancias técnicas facultadas. Las reglas también prevén los casos en que una dependencia o entidad federal detecte que la entidad federativa no ha solicitado la corroboración del desastre, podrá solicitarla directamente a las instancias técnicas facultadas. Asimismo, la instancia técnica facultada tiene tres días hábiles (a partir del día siguiente de la recepción de la solicitud) para notificar a la entidad federativa solicitante el dictamen de corroboración del fenómeno natural perturbador en los municipios o delegaciones políticas.

Una vez que el fenómeno natural ha sido corroborado, es necesario que la entidad federativa entregue la solicitud de emisión de una Declaratoria de Desastre Natural en donde se señalen los municipios afectados y se especifique que se han rebasado las capacidades financieras para hacer frente al desastre; así como el compromiso y corresponsabilidad en el aseguramiento de su infraestructura pública afectada en los años subsecuentes. Ahora bien, para la conformación de los Comités de Evaluación de Daños,¹⁵ el titular ejecutivo de la entidad federativa convoca a las instancias federales y locales competentes, a los órganos de fiscalización estatales y, en su caso, testigos sociales, terceros independientes especializados contratados por el FONDEN y un representante del órgano estatal de control, según lo estipulado en las reglas de operación.¹⁶ El comité se ocupa exclusivamente de evaluar y cuantificar los daños en los sectores cuya infraestructura pertenezca a las entidades federativas y municipios. Las evaluaciones por cada

sector afectado deberán presentar –en un plazo no mayor a diez días hábiles contados a partir de la instalación del comité– un soporte fotográfico que incluya la georreferenciación satelital de los daños, el diagnóstico de las afectaciones y las acciones de reconstrucción.

A todas luces el proceso administrativo de operación del FONDEN resulta complejo, por el número de pasos y trámites necesarios con tiempos y plazos limitados para su funcionamiento. Llama la atención que en el proceso haya una participación predominante de las instituciones gubernamentales, por encima de la ciudadanía organizada, en las tareas de evaluación de daños, vigilancia ciudadana y contraloría social.

En los sismos de 2017, como ya se ha mencionado, las evaluaciones de daños realizadas no sólo resultaron deficientes técnicamente, imprecisas e incompletas, sino que saltó a la luz algunas de las debilidades e inconsistencias de las reglas de operación. Por ejemplo, dado el número de municipios afectados, muchos de los evaluadores eran personas externas a las localidades –principalmente servidores públicos–, lo que pudo ocasionar desconfianza; además, no en todos los casos se contó con evaluadores con capacidades técnicas suficientes ni con la experiencia previa en evaluación de daños o con conocimiento del contexto local. Un segundo ejemplo fue que el procedimiento no tomó en consideración una característica de los sismos como fenómeno natural, que se distingue por presentar réplicas subsecuentes por varios días posteriores al primer evento. Esto generó que algunas viviendas que se habían mantenido en pie ante los sismos del 7 y 19 de septiembre –pero que requerían un reforzamiento preventivo, en algunos casos solo con daños parciales o leves– no fueran incluidas en los

censos de evaluación de daños y, con la ocurrencia de réplicas posteriores, éstas sufrieron afectaciones mayores, incluso totales.

Por último, los criterios de atención a la vivienda afectada por desastres señalaron que era necesario que las familias se encuentren en pobreza patrimonial. El conteo se realizaba por predio, no por familia afectada, desconociendo que en zonas rurales muchas viviendas son multifamiliares y se pedía acreditar la tenencia de la propiedad o su posesión legítima para ser considerada en el censo.¹⁷ Esto sin duda excluyó a muchas familias afectadas de recibir apoyos para la reconstrucción de sus viviendas. Las familias que sí fueron censadas descubrieron que los montos de apoyo máximo para la reconstrucción de las viviendas casi siempre resultaron insuficientes, ya que no se consideró el uso de materiales ni sistemas constructivos locales. En la mayoría de los casos, la reconstrucción se realizaba por autoconstrucción de las propias familias, sin asistencia técnica, o a través de empresas constructoras, pero sin considerar la realización de estudios de riesgo para evitar futuras afectaciones.

Casos como éstos dejan ver los retos que existen ante los sismos y la necesidad de que las respuestas gubernamentales sean centradas en las personas. También es indispensable mejorar y actualizar los instrumentos, como el FONDEN, y hacer una revisión continua de los datos en los comités de evaluación de daños; además de fortalecer los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información. En el caso de las viviendas, es importante considerar los criterios de adecuación cultural ante la heterogeneidad del territorio mexicano, así como la urgente necesidad de ampliar la participación de la ciudadanía y de las organizaciones de la sociedad civil en los comités de evaluación de daños y en el seguimiento de la reconstrucción.

1.3 UNA ATENCIÓN MEDIÁTICA DESEQUILIBRADA

Las zonas afectadas por los sismos comprendieron los estados de Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Morelos, Tlaxcala, Veracruz, Ciudad de México y Estado de México. Sin embargo, la ayuda, ya sea por instituciones públicas, privadas o sociales, no llegó a todos los municipios afectados. La atención del gobierno y de muchas de las organizaciones de la sociedad civil, en algunas ocasiones, fue enfocada a municipios o zonas con mayor acceso. Cabe destacar que la ayuda y los medios de comunicación se centraron en la capital del país, con lo cual muchos municipios afectados en zonas rurales quedaron en el olvido. La declaratoria de emergencia que se emitió en el Diario Oficial de la Federación, el 14 de septiembre de 2017, consideró a 283 municipios de Oaxaca y a 97 municipios en Chiapas; y en el Diario Oficial de la Federación del día 28 de septiembre de 2017, se considera a 112 municipios de Puebla, a fin de que pudieran acceder a los recursos del FONDEN.

Los lineamientos para la atención y reconstrucción de las zonas afectadas, según la Secretaría de Gobernación, establecieron que las personas afectadas podrían ser sujetos de un apoyo económico para la reconstrucción de vivienda en función del tipo de daño que sufrieron. Esos apoyos se establecieron en \$15,000 para las viviendas con daño parcial, por medio de tarjetas del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI) y \$120,000 en caso de daño total, con opción de poder obtener un crédito complementario de la Sociedad Hipotecaria Federal hasta por \$100,000. Estos apoyos se entregaron desde octubre de 2017 y hasta enero de 2018, con el fin de poder solventar los recursos de reconstrucción durante este tiempo.

Sin embargo, no se estableció claramente qué se consideraba “daño total” y “daño parcial”. Los apoyos otorgados para tratar de reconstruir las viviendas afectadas no fueron suficientes. Además, la oferta de un crédito complementario era restrictiva y muchas personas debido a su situación económica no pudieron acceder a ellos.¹⁸

1.4 PERSPECTIVAS DESDE LAS COMUNIDADES AFECTADAS Y DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Con el fin de entender mejor las necesidades de las comunidades afectadas y las posibilidades de apoyo para una recuperación sostenible, desde Documental Ambulante A.C. y Fondo Semillas (Sociedad Mexicana Pro Derechos de la Mujer A.C.) se realizó de forma colaborativa un mapeo de actores involucrados y un diagnóstico de necesidades en los estados afectados. El ejercicio dejó claro que ante la gravedad del desastre hubo insuficiente respuesta gubernamental a nivel local, estatal y federal. Los informantes clave del diagnóstico coincidieron en la falta de datos oficiales confiables, en las omisiones y el desconocimiento para dar respuesta a un desastre de gran magnitud y en la opacidad de los mecanismos y criterios para la asignación de recursos públicos que atendieran la reconstrucción. Muchos municipios y personas afectadas no contaron con la información clara para saber cómo acceder a los recursos públicos disponibles.

En lo que concierne al censo de vivienda, hubo varios casos de incorrecta clasificación de los daños a la vivienda, los censos se realizaban por predio y no por familia, y se desconocía

la realidad cultural de varias regiones de nuestro país, donde en un mismo predio coexiste más de un hogar. Además, el monto de los apoyos se calculó con base en el grado de afectación (total o parcial), sin una claridad en los criterios técnicos de la evaluación y en muchos casos no correspondió con la necesidad real. Tales son los casos de las viviendas que fueron censadas con afectación parcial por el sismo del 7 de septiembre y que, tras el segundo sismo, el 19 de septiembre, quedaron destruidas en su totalidad, pero ya no fueron censadas de nuevo; hubo localidades enteras que se quedaron sin ser censadas.

También se documentaron casos de casas enteras que fueron demolidas y que habían sido catalogadas únicamente con daños parciales. En palabras de uno de los informantes:

“El gobierno llegó a las casas con afectación alta, las marcaba y llegaba la maquinaria pesada a destruirlas por completo sin pensar que había vigas, ventanas, puertas o materiales y cosas que se podían reutilizar. Era una cosa impresionante, sin ningún respeto, en 2-3 minutos destruían todo cuanto había. Les decían ‘No se preocupe, les haremos otras’, pero con 120 mil pesos ni de broma se reconstruye.”

Todo lo anterior abrió espacio para el negocio de las empresas constructoras que ofrecían una reconstrucción a un bajo costo, pero con viviendas ajenas al contexto social, ecológico y cultural de las zonas afectadas. Con esto se perdió la oportunidad de reconstruir de

de manera sostenible, con materiales locales y con las técnicas tradicionales y adecuadas a las necesidades de vivienda de las comunidades.

Los sismos afectaron a las poblaciones más vulnerables, quienes ya vivían de forma precaria. La pobreza se visualizó con el terremoto y dejó ver que sectores de la población carecían de condiciones básicas de vida, como el agua y el saneamiento, una vivienda digna, el acceso a servicios de educación y de salud, entre otros. La entrega de recursos públicos a los propietarios de las viviendas afectadas, sin instrucción o acompañamiento técnico, en muchos casos, propició que la autoconstrucción fuera de mala calidad y sin las características necesarias para resistir nuevos sismos de alta intensidad; en otros casos, dadas las carencias de los damnificados, los fondos se utilizaron para cubrir otras necesidades. El reto para la reconstrucción desde una perspectiva integral era doble: recuperar y mejorar la calidad de vida de las comunidades en su conjunto.

La falta de información confiable y de datos consistentes planteó dificultades para el diseño de los fondos en cuanto a la complejidad para identificar las comunidades prioritarias y a la definición de los criterios de selección. Resultó fundamental la información recolectada en el diagnóstico realizado con organismos internacionales, organizaciones de segundo piso, de primer piso y de base, con presencia en campo en las múltiples zonas afectadas, así como con especialistas en diversos temas relacionados con la reconstrucción.

Con la información obtenida de forma directa de los lugares afectados, el diagnóstico permitió tener un panorama más cercano de las realidades comunitarias. A esta información se añadió, para



Taller de desarrollo Infantil en San Juan Guichicovi, Oaxaca. Foto de: Espacio de Encuentro de las Culturas Originarias.

para determinar el nivel de afectación en las distintas localidades, variables como el número de habitantes por vivienda según la Encuesta Intercensal 2015 del INEGI, el porcentaje de viviendas censadas como pérdida total según SEDATU, el índice de marginación y el grado de intensidad sísmica con que impactó el sismo en las distintas localidades, para completar los elementos que permitieran tomar decisiones mejor informadas.

1.5 RESTRICCIONES FISCALES PARA LA TRANSFERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS HACIA LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

Ante este panorama, diversas organizaciones de la sociedad civil plantearon una respuesta centrada en las personas y con equidad para promover una recuperación ante los sismos de 2017. Un logro particular en este contexto de emergencia fue la publicación en el Diario Oficial de la Federación de un decreto para atender la emergencia y en el que se otorgaban beneficios fiscales a los contribuyentes de las zonas afectadas. Estos consistían en eximirlos de la obligación de efectuar pagos provisionales del impuesto sobre la renta correspondientes al tercer y cuarto trimestre de ese año. Estos beneficios también aplicaban a personas físicas que se dedicaran a las actividades agrícolas, ganaderas y pesqueras, y presentasen mensualmente las declaraciones del impuesto al valor agregado correspondientes al segundo semestre de este año.

Sin embargo, entre estas consideraciones no se preveía el papel de las organizaciones de la sociedad civil que son donatarias y que recibieron fondos para apoyar en los trabajos de reconstrucción de las zonas afectadas.¹⁹ Esto se volvió en una limitante y restricción para

realizar acciones de respuesta a la emergencia. Para las organizaciones de la sociedad civil como Documental Ambulante A.C., Fondo Semillas (Sociedad Mexicana Pro-Derechos de la Mujer, A.C.) y Amplifica, entre otras, era importante que los apoyos llegasen a las organizaciones de base, por lo que se tenía la necesidad de otorgar y distribuir los recursos a las organizaciones sociales que, en muchos casos, no contaban con las formalidades jurídicas necesarias. La estrategia buscaba otorgar fondos por medio de una convocatoria pública con procesos de selecciones transparentes e incluyentes, por lo que realizó la tarea de cabildeo ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Servicio de Administración Tributaria (SAT). En marzo de 2018, se sostuvo una reunión con las autoridades del SAT para expresarles la situación y se les propuso algunas alternativas para las donatarias autorizadas sin fines de lucro, que estaban interesadas en poder otorgar donativos a organizaciones constituidas que no cuenten con la autorización para poder recibir donativos deducibles de impuestos.

Los resultados de este cabildeo ciudadano derivaron en la posibilidad de que las organizaciones que cuenten con la autorización para recibir donativos deducibles de impuestos, puedan otorgar recursos a organizaciones que no cuenten con dicha autorización, siempre y cuando cumplan con determinadas formalidades. Es importante mencionar que esta ventana de oportunidad se abrió única y exclusivamente para la atención de los desastres causados por los sismos un precedente para seguir avanzando.

En este primer capítulo se ha presentado el contexto previo que enmarca el trabajo. En los siguientes capítulos se compartirán los aprendizajes, desafíos y experiencias que el proceso de constituir y

poner en marcha los fondos de inversión social para la reconstrucción y recuperación post-desastre significó para los fondos de las organizaciones y las organizaciones co-partes que colaboraron en los procesos. En el segundo capítulo se describirán brevemente cada uno de los tres fondos, los factores que le dieron origen, su diseño, implementación y evaluación con miras a la continuidad. En el tercer capítulo las organizaciones co-partes y aliadas presentarán sus experiencias de implementación y los principales cambios e impactos que sus acciones tuvieron en la vida de sus comunidades. Por último, en el cuarto capítulo, otras organizaciones sociales, instituciones donantes y gobiernos encontrarán una ruta crítica, basada en la sistematización de las experiencias aquí presentadas, que servirá como guía para la construcción de fondos de este tipo ante futuros desastres.



Reunión con mujeres de la comunidad en San Mateo del Mar, Oaxaca. Foto de: Fondo Semillas

02

**NUESTROS CAMINOS
HACIA LA RECUPERACIÓN
Y RECONSTRUCCIÓN
POST - DESASTRE**

INTRODUCCIÓN

Los fondos de inversión social fueron una estrategia que las organizaciones de la sociedad civil decidimos utilizar. Sin embargo, no es la única alternativa para promover una reconstrucción liderada por las comunidades y de la mano de organizaciones locales de base, que impulse el fortalecimiento de sus capacidades organizativas y desde un enfoque de derechos. Para lo cual, también es importante visibilizar y complementar aspectos del desastre y reconstrucciones no atendidas por las instituciones gubernamentales, con una visión integral a mediano y largo plazo.

En el presente capítulo se presentarán de forma resumida los objetivos que dieron origen a los tres fondos de reconstrucción impulsados por Fondo Semillas, Documental Ambulante A.C. y Fundación Merced A.C., así como su proceso de gestación, las organizaciones sociales con las que se trabajaron, los alcances de su implementación en el territorio y las rutas de continuidad identificadas.

2.1 FONDO SEMILLAS – FONDO MUJERES RECONSTRUYENDO SUS COMUNIDADES

Los sismos de septiembre de 2017 generaron que en Fondo Semillas se replantearan sus espacios de intervención. A pesar de que nunca habían tenido un programa de respuesta a desastres, se presentaron varios factores que generaron que éste decidiera apoyar la recuperación de México; algunos fueron la magnitud del desastre, la vulnerabilidad de la infraestructura mexicana, la falta de capacidad del Estado para responder a los sismos de forma rápida, sistemática y con transparencia a la ciudadanía, y el acercamiento de diversos donantes a esta organización con interés de apoyar la reconstrucción a través del fondo.

Para diseñar y llevar a cabo el Fondo Mujeres Reconstruyendo sus Comunidades, se implementó una campaña de recaudación de fondos con fundaciones nacionales e internacionales y con donantes individuales. Éstos últimos fueron donantes actuales y pasados de la organización, al igual que donantes que desconocían a Fondo Semillas y otros más que nunca habían donado a organizaciones de la sociedad civil. Además, se organizaron eventos autogestionados para procurar fondos para el proyecto de reconstrucción. En total se recaudó \$17,400,000 que en el año y medio de implementación se extendió a \$19,500,000 lo que permitió una extensión de los proyectos durante el 2020.

Para el diseño del fondo se contrató a dos consultoras que realizaron un mapeo exhaustivo de los actores involucrados y las necesidades de las zonas afectadas, y así concentrar los esfuerzos de reconstrucción en aquellas áreas que fueran desatendidas. Uno de los hallazgos principales de esta actividad fue que, a pesar de que las fundaciones y donantes tenían interés en apoyar los esfuerzos de recuperación, pocos financiaron directamente a las organizaciones comunitarias para incentivar a que la gente organizada de las comunidades fuera quien tuviera el liderazgo de sus propios planes de recuperación, a organizaciones de mujeres.

La estrategia con el Fondo Mujeres Reconstruyendo sus Comunidades fue promover la participación ciudadana a la luz de la crisis, canalizando el apoyo a procesos locales de acceso a la justicia, la revitalización social y económica, para crear comunidades más resilientes frente a futuros desastres. Durante los primeros meses de la emergencia, así como en el sismo de 1985, surgieron espontáneamente muchos grupos comunitarios que querían la recuperación de sus espacios y sus medios de vida. Con esta iniciativa, desde Fondo Semillas, se buscó fortalecer a la sociedad civil y permitir que estos grupos, quienes permanecerían en la comunidad luego de los primeros meses, pudieran continuar trabajando para resolver las necesidades de sus comunidades, respetando sus culturas y costumbres.

Para Fondo Semillas fue fundamental la inclusión de las mujeres en los procesos de recuperación posteriores a los desastres, para asegurar la sostenibilidad y el éxito de las acciones de la comunidad como un todo, considerando que los desastres las afectan de forma diferente. Además, los desastres fueron una oportunidad para mejorar

condiciones existentes, como la desigualdad de género; fue una oportunidad para reconstruir y mejorar las condiciones de las poblaciones más vulnerables, al abrir canales de comunicación con las autoridades locales y visibilizar problemas, empoderar a mujeres, construir comunidades más resilientes y apoyar un desarrollo a largo plazo. Los desastres empujaron a las mujeres a tomar roles nuevos para garantizar la supervivencia y el bienestar de sus familias.

En Fondo Semillas se creó el Fondo Mujeres Reconstruyendo sus Comunidades para financiar grupos de mujeres que estuvieran trabajando por la recuperación de sus comunidades. El proyecto comenzó con una convocatoria abierta a grupos comunitarios que estuvieran:

- Conformados en su mayoría por mujeres y donde las mujeres estén a cargo del liderazgo del grupo u organización.
- Conformados en su mayoría por la población directamente afectada por los sismos.
- Que hayan llevado a cabo acciones en respuesta a los sismos en las comunidades afectadas de manera voluntaria.
- Que sigan trabajando activamente en la reconstrucción de manera participativa y desde una perspectiva de derechos humanos y no asistencial.
- Que busquen el beneficio de las comunidades y no sólo de los miembros o asociadas de la organización.
- En comunidades que sufrieron importantes afectaciones a raíz de los sismos.
- Que no obedecen a ningún interés partidista, político, electoral o religioso

Fueron 85 organizaciones y colectivas las que enviaron su aplicación al proceso de selección. Se realizó un análisis de elegibilidad de acuerdo con los criterios de la convocatoria en el que se quedaron 51 organizaciones y colectivas; luego se conformó un panel de expertos, expertas y líderes sociales, quienes eligieron 36 propuestas. En el último paso, de debida diligencia y decisión final, se verificaron los antecedentes, la afectación, los materiales de respaldo, el presupuesto, la capacidad administrativa, entre otros aspectos sobre la viabilidad de las propuestas. Finalmente, se eligieron a 25 organizaciones para apoyar con un monto de entre \$200,000 y \$400,000 por un año y medio. Las organizaciones estaban ubicadas de la siguiente manera: tres en la Ciudad de México, una en Guerrero, trece en Oaxaca, cuatro en Morelos y cuatro en Puebla. En los primeros meses del proyecto, lamentablemente, una de las colectivas se disolvió y quedaron 24 colectivas para el resto del proyecto.

Las organizaciones y colectivas que participaron de todo el proyecto fueron las siguientes: 06600 Plataforma Vecinal y Observatorio de la Colonia Juárez; Acciones para la Justicia y la Igualdad (AGIJ) A.C.; Alianza Cívica Pinotepa Nacional A.C.; Asamblea de Pueblos Indígenas del Istmo de Tehuantepec en Defensa de la Tierra y el Territorio (APIIDTT); Asociación Estatal de Mujeres Indígenas y Campesinas Xasasti Yolistli A.C.; Binni Biaani A.C.; Casa x Casa x Morelos; Centro de Acción para el Desarrollo CODICE; Centro de Asesoría para el Desarrollo Indígena A.C.; Centro para los Derechos de la Mujer Nääxwiin A.C.; Comité de Mujeres de la Asamblea del Pueblo de San Dionisio del Mar; Comité Ixtepecano en la Defensa de la Vida y el Territorio; Consorcio de Mujeres y Muxhe Mujeres para la Reconstrucción Social, Económica y Cultural del Istmo de Tehuantepec; El sueño de Huejotengo; Escuela para Defensoras

en Derechos Humanos y Ambientales “Benita Galeana” A.C.; MONAPAKÜY; Mujeres de la Tierra y el Sol; Mujeres Luchando por la Autonomía A.C.; Mujeres Pescadoras del Manglar S.C. de C.V. de R.L.; Mujeres por la Reactivación Económica de Jojutla; Una Mano para Oaxaca; Unión de Pueblos de Morelos A.C.; Xochimilcas disidentes; Xochiteopan en pie.

Durante el mes de julio de 2018, las organizaciones seleccionadas recibieron fondos asignados para avanzar con sus proyectos de recuperación comunitaria. Estas iniciativas se centraron en la reactivación económica de sus comunidades, el acompañamiento psicoemocional, la reconstrucción del tejido comunitario, el saneamiento de cuerpos de agua y la prevención de desastres; cada organización completó un autodiagnóstico que les permitía identificar sus áreas de oportunidades. Con base en eso, Fondo Semillas diseñó, con cada una de las organizaciones, un plan de trabajo, acompañamiento y fortalecimiento que incluía una visita de campo, llamadas de seguimiento, capacitaciones técnicas, intercambios de experiencias y oportunidades para generar alianzas y oportunidades de fortalecimiento institucional. Las organizaciones recibieron capacitaciones en comunicación, administración, procuración de fondos, planeación estratégica, monitoreo y evaluación, entre otros. Además, en una alianza con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), todas las organizaciones fueron capacitadas en resiliencia comunitaria a través de talleres participativos en sus localidades en las que aprendieron a identificar riesgos de manera participativa, con base en su conocimiento del territorio, y a diseñar estrategias para gestionar riesgos en sus comunidades.

Como parte del fortalecimiento, se realizaron dos encuentros en el



Construcción de horno ahorrador de leña en Ixtepec, Oaxaca. Foto de: Fondo Semillas

que participaron dos integrantes de cada colectiva. Los encuentros buscaban potenciar las alianzas entre ellas, compartir experiencias y obstáculos, acercarlas a organizaciones especializadas y fortalecer sus capacidades con diferentes herramientas.

En un inicio se contempló que el fondo finalizaría en diciembre de 2019, pero considerando que los procesos de recuperación toman entre 5 y 10 años para un desastre de esta magnitud, se extendió un año más el proyecto a 15 de las organizaciones. Derivado de esta experiencia, en 2021, se abrirá un Programa de Comunidades Resilientes, para financiar y fortalecer a las colectivas que continúan trabajando por la recuperación luego del desastre y las que trabajan con una perspectiva de gestión integral de riesgos para reducir sus vulnerabilidades.

2.2 DOCUMENTAL AMBULANTE A.C - FONDO LEVANTEMOS MÉXICO

Ante las serias afectaciones y la conmoción generada tras los sismos de septiembre de 2017 que azotaron el centro y sureste de México, los fundadores de Documental Ambulante A.C., Diego Luna, Gael García Bernal y Paulina Suárez, lanzaron una campaña mundial de financiación colectiva para Levantemos México, en donde se convocó a contribuir para la reconstrucción de las comunidades más afectadas. El compromiso fue asegurar que los recursos se entreguen a grupos y organizaciones de la sociedad civil que trabajasen en la reconstrucción integral comunitaria directamente en las zonas afectadas. Levantemos México recaudó un total de \$35,414,997 entre septiembre de 2017 y marzo de 2018. Del total recaudado, \$21,834,503 (el 61.7%) provino de Omaze, una plataforma de financiación colectiva²⁰ a la que contribuyeron miles de personas en todo el mundo –mexicanos en el exterior y extranjeros

solidarios con la causa– organizando eventos, conciertos, venta de productos y demás actividades. Los \$13,414,997 pesos restantes fueron aportaciones directas de fundaciones o individuos.

Documental Ambulante A.C., en un inicio, al no ser una fundación donante establecida con capacidades instaladas ni con experiencia en filantropía de atención a desastres, tuvo que hacer algunos ajustes a su funcionamiento. Uno de ellos fue la modificación de sus estatutos para convertirse en organización de segundo piso que le permitiera canalizar los donativos recaudados de la campaña Levantemos México a otras organizaciones civiles.

Para el diseño del fondo, se contrató a un equipo de consultoras que apoyaron a definir la manera más adecuada de distribuir los recursos recaudados y se elaboró un mapeo de organizaciones y un diagnóstico para diseñar las estrategias de financiamiento. Como se señaló en el capítulo 1, los hallazgos centrales del mapeo y el diagnóstico destacaron la débil, insuficiente e inadecuada respuesta gubernamental para la atención de la emergencia y de la reconstrucción. Las cifras oficiales no eran confiables y se detectó corrupción en el uso de los recursos públicos; también existían muchas inconsistencias manipuladas con fines de acceder a fondos gubernamentales que dejaban desatendidas a muchas comunidades que estaban fuera del radar.

Aunado a lo anterior, luego de los primeros meses tras los sismos, las organizaciones de ayuda humanitaria comenzaron a dejar las comunidades que habían atendido al inicio del desastre. Por otra parte, se identificó a las organizaciones y grupos comunitarios que estaban trabajando en procesos de reconstrucción comunitaria con una proyección a mediano y largo plazo. Finalmente, la experiencia internacional en atención y recuperación ante desastres demostró

la reconstrucción puede tomar más de una década para un desastre como los sismos de 2017, y que la mayoría de los actores externos que apoyan las reconstrucciones se retiran en los primeros tres años. Fue así que se decidió que la estrategia más apropiada para contribuir al proceso de reconstrucción en las comunidades afectadas era reforzar el liderazgo y las capacidades de los actores locales que darán continuidad y sostenibilidad a las acciones en el tiempo.

Sin embargo, a pesar del rol clave que juegan las organizaciones locales, son las que reciben menos recursos en comparación con las organizaciones nacionales o internacionales. Por esa razón, se decidió que se financiarían a estas organizaciones, además de apoyarlas con capacidades técnicas, vinculación con otros grupos y organizaciones que realizaban un trabajo similar, información relevante para sus procesos, comunicación continua y preparación para la incidencia social. Con estos insumos, se desarrolló la estrategia y los mecanismos de operación de Levantemos México, que permitieron diseñar los procesos y los materiales para lanzar dos convocatorias paralelas de financiamiento el 1º de febrero de 2018, una dirigida a nuevos actores sociales y otra a liderazgos comunitarios.

En conjunto con un comité técnico y un grupo asesor –conformados por especialistas, representantes de organizaciones de la sociedad civil y ciudadanos de las distintas zonas afectadas– se evaluaron los proyectos finalistas. Las convocatorias se organizaron de la siguiente manera:

1. **Liderazgo Comunitario:** Dirigida para financiar y fortalecer a las organizaciones de base consolidadas y a las de primer piso con arraigo territorial que estuvieran

desempeñando un papel central en todos los estados; que sirvan como guía para los esfuerzos nacionales e internacionales y que trabajen de manera participativa y respetuosa con las comunidades de las que son parte. Se recibieron 75 solicitudes, de las cuales se seleccionaron 25 organizaciones con un monto total de \$24,500,000 pesos. En esta categoría, se entregaron donativos de entre \$500,000 a \$2,000,000 de pesos. Los proyectos iniciaron en julio de 2018 y concluyeron en julio de 2020.

2. **Nuevos actores sociales:** Dirigida para financiar y fortalecer a grupos dinámicos y organizaciones comunitarias conformadas a raíz de los sismos, que fueron ejemplo de participación comunitaria, trabajo articulado y colaborativo y que respondieron directamente a las necesidades reales de las personas y comunidades afectadas. Se recibieron 59 solicitudes de las cuales 20 fueron seleccionadas con un monto total de \$5,100,000 de pesos. En esta categoría, se entregaron donativos de entre \$200,000 y \$300,000 pesos. Los proyectos iniciaron en julio de 2018 y terminaron en julio de 2019.

Chiapas y Puebla). Los grupos y organizaciones financiadas fueron heterogéneas en cuanto a su dispersión geográfica, niveles de experiencia en la gestión de proyectos, metodologías de intervención y diversidad étnica de las comunidades en las que trabajaban. Esta diversidad enriqueció los intercambios de saberes y fortaleció los procesos de cada uno de los grupos.

Las estrategias de trabajo planteadas por cada grupo fueron distintas, pero todas se enfocaron a una reconstrucción integral planteada desde las propias comunidades y con una visión de largo plazo. Éstas iban desde los proyectos de reconstrucción con materiales locales y respeto al entorno, el acompañamiento psicoemocional, los proyectos productivos y las soluciones de captación de agua y de manejo sustentable de residuos; los grupos apoyados apostaron por recuperar las formas de vida y replantear el futuro de sus comunidades.

Con el objetivo de fortalecer a los grupos y organizaciones financiadas y acercarles recursos para la mejor implementación de los proyectos, en un proceso de convocatoria cerrada, se eligieron las propuestas colaborativas con capacidad de operación, administración y evaluación de las actividades, con experiencia comprobable en proyectos similares y con congruencia con los principios del fondo Levantemos México. El total de recursos destinados a esta convocatoria fue de \$3,363,563 de pesos.

Por una parte, se seleccionó a Investigación en Salud y Demografía S.C. como responsable de la capacitación y asesoría a las organizaciones y grupos financiados en temas de monitoreo y evaluación, con el fin de que tengan herramientas de medición y seguimiento de sus proyectos que les permitiera mostrar los cambios

El Fondo Levantemos México –conformado por Gael García Bernal, Diego Luna y Paulina Suárez (directora general de Documental Ambulante A.C.)– determinó la asignación de los donativos con base en las calificaciones y recomendaciones del comité técnico y del grupo asesor, entre otros aspectos relevantes. En total se apoyaron 45 proyectos en seis entidades federativas del país (Oaxaca, Morelos, Estado de México, Ciudad de México,



Taller de apoyo psicoemocional donde niñas y niños que empiezan a adentrarse en los libros y la lectura en Amilcingo, Morelos. Foto de: Colectivo Garabato

y resultados generados. En el mismo proceso, también se seleccionó a ColectivoMetaparaelfortalecimientoodelasorganizacionesfinanciadas en el diseño y facilitación de encuentros presenciales con diálogos horizontales, intercambiar experiencias y aprendizajes y realizar seminarios en línea. Algunas temáticas compartidas fueron: técnicas de reconstrucción y ecotecias, resiliencia comunitaria y prevención de riesgos facilitada por el equipo de PNUD, estrategias para el trabajo con comunidades, estrategias de recaudación de fondos y sustentabilidad institucional y diseño exitoso de modelos productivos.

Por último, con el objetivo de documentar y visibilizar las experiencias de las organizaciones y grupos financiados –sumado a la experiencia de Documental Ambulante A.C.– se invitó a la documentalista Christiane Burkhard para el diseño de un plan de documentación que diera acompañamiento, asesorías y talleres a las organizaciones del fondo. En septiembre de 2019, en colaboración con un equipo co-liderado por Erick García, se lanzó Reconstrucciones, una plataforma transmedia que recupera (a través de imágenes, textos, testimonios, sonidos y videos) los procesos de los proyectos por medio de la auto documentación, para generar memoria histórica, compartir conocimientos y generar aprendizaje colectivo sobre las acciones de reconstrucción después de un desastre.

Adicionalmente al financiamiento y fortalecimiento, a lo largo de la duración del proyecto, se dio acompañamiento para atender las necesidades y circunstancias de cada grupo y adecuar los objetivos de cada proyecto a las realidades que se van enfrentando. La coordinación del proyecto y el acompañamiento brindado desde el fondo Levantemos México estuvo integrado por Mercedes Caso, como coordinadora, y Blanca Jiménez, como oficial del fondo.

Finalmente, con el objetivo de rendir cuentas y ser transparentes ante los donantes y el público en general, se mantuvo una comunicación periódica y continua por medio de conferencias de prensa, la página web, los boletines electrónicos y difusión en redes sociales para compartir los avances en cada fase de ejecución de Levantemos México. El cierre completo se tiene programado para la conmemoración del tercer aniversario de los sismos en septiembre de 2020 en el que se presentarán los resultados y aprendizajes de los grupos y del propio fondo.

2.3 FUNDACIÓN MERCED A.C. – FONDO DE CONSTRUCCIÓN INTEGRAL

Empezar de cero es un enorme reto cuando se está solo, pero sumando esfuerzos y en equipo es más fácil. Por lo que la Fundación Merced tiene la misión de impulsar el desarrollo y transformación sostenible del país, a través de la creación de alianzas colaborativas con diversos actores. Por medio de la creación, el desarrollo, la operación y la gestión de programas de formación, fortalecimiento e inversión social se generan y fortalecen espacios de co-creación para la construcción innovadora de comunidades sostenibles.

En el contexto de los sismos ocurridos en septiembre de 2017, como respuesta de apoyo a las comunidades afectadas en los Estados de Morelos, Chiapas, Oaxaca, Estado de México y Puebla, se creó desde el área de inversión social el Fondo de Construcción Integral (FOCOIN). Dicho fondo fue una iniciativa para sumar esfuerzos, atender ética y profesionalmente a las comunidades más alejadas afectadas por los sismos de 2017 y apoyar a los proyectos de las Organizaciones

de la Sociedad Civil presentes y confiables en las comunidades afectadas, priorizando a las personas como protagonistas de su propio desarrollo. El fondo se basó en tres ejes de acción:

- Reconstrucción sustentable del hábitat
- Fortalecimiento del tejido social
- Restablecimiento de Procesos Productivos

El modelo de inversión social de Fundación Merced requiere de la participación de actores diversos y por tanto de la construcción de alianzas para poder lograr un mayor alcance e impacto en las OSC y en las comunidades. Lo anterior requiere de la suma de aliados financieros que aporten recursos económicos, de aliados estratégicos que con su experiencia orienten la estrategia del fondo y de los aliados operativos, quienes, con su experiencia y vocación, implementen los proyectos de atención a las comunidades afectadas con base los 3 ejes de acción.

Una vez establecida la estrategia de operación del FOCOIN, se abrió a la posibilidad a que las pequeñas, medianas y grandes empresas, fundaciones empresariales, fundaciones comunitarias, fundaciones de segundo piso, nacionales e internacionales, y personas físicas (por vez primera) invirtieran recursos financieros de manera estratégica junto con la Fundación.

Fundación Merced aportó 1 millón 250 mil pesos y absorbió los gastos de operación y administración para que la totalidad de los ingresos se destinarán íntegramente a los aliados operativos, es decir, a las OSC que implementarían los proyectos de atención post-sismos.

Para diseñar el Fondo de Construcción Integral (FOCOIN), se tuvo la asesoría de Cooperación Comunitaria A.C. para trazar los ejes estratégicos que contribuirían al desarrollo de las comunidades después del desastre que vivieron. Sumado a este proceso, se realizó un mapeo de OSC que trabajaban en las comunidades afectadas, que permitió identificar a las posibles aliadas operativas y realizar la primera convocatoria en noviembre de 2017; con la asesoría del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

En esta primera convocatoria se recibieron ocho solicitudes que fueron evaluadas por un comité técnico especialista de dictaminación conformado por Cooperación Comunitaria A.C. y el PNUD. El comité, basándose en los criterios de selección de Fundación Merced, seleccionó a cinco proyectos en el Estado de México y Morelos. En la segunda convocatoria, que se lanzó en marzo de 2018, se apoyaron a cuatro proyectos en los estados de Chiapas y Oaxaca, con el mismo procedimiento y orientación del FOCOIN de la primera convocatoria. Los montos de inversión para las OSC (aliados operativos), en las tres convocatorias, oscilaron en un rango de \$500,000 hasta \$1,000,000 de pesos, según el proyecto presentado por ellos.

En abril de 2019 se abrió una tercera convocatoria. Ésta última se enfocó en proyectos que impulsan procesos participativos que contribuyen a fortalecer vínculos sociales, así como medios de vida económicos o de autoconsumo actuales para la recuperación y conservación del entorno ambiental, con una visión de resiliencia ante nuevas crisis y desastres en las zonas afectadas por los sismos de septiembre de 2017. Con la asesoría del PNUD, se trazaron nuevos ejes estratégicos que complementan el funcionamiento del Fondo de Construcción Integral para generar la estrategia de cierre de

éste; y con esta experiencia, sentar las bases para la generación de un nuevo Fondo de Resiliencia, orientado a la prevención y gestión de riesgos y que permita en un futuro minimizar los impactos de los desastres por fenómenos naturales.

Los ejes estratégicos que se sumaron a los anteriores con un mayor énfasis fueron:

- Recuperación del entorno ambiental
- Fortalecimiento de medios de vida sostenible
- Fortalecimiento del tejido comunitario para una sociedad resiliente

El modelo de Inversión Social de la Fundación Merced cuenta con componentes de fortalecimiento para las OSC como estrategia transversal para la sostenibilidad de los proyectos. Junto a los aliados estratégicos se brindaron dos actividades de formación e intercambio:

1. Cooperación Comunitaria A.C. impartió el taller “Herramientas para el análisis de estrategias en los procesos de reconstrucción con enfoque integral”, cuyo objetivo fue contribuir a una mejor implementación de los proyectos de reconstrucción que se estaban realizando. Los participantes aprendieron sobre la importancia de contar con profesionistas en temas de prevención y gestión riesgos para poder analizar más allá de lo visible. Además, se evidenció que la participación de toda la familia facilita los procesos de reconstrucción, para lo cual fue importante



Maquetas de los Centros comunitarios en Santa María Nativitas Coatlán, Oaxaca. Foto de: Espacio de Encuentro de las Culturas Originarias.

entender qué es un proceso de mediano y largo plazo.

2. El PNUD impartió el taller “Fortalecimiento de capacidades en las organizaciones de la sociedad civil para una recuperación sostenible y resiliente con un enfoque de derechos”. Los participantes aprendieron a centrarse en mejorar los procesos de desarrollo en las comunidades, incrementar sus capacidades para evitar futuros desastres y lograr la participación de las comunidades involucradas para reducir los riesgos existentes.

Para el 2021, como actividad de cierre del FOCOIN, se planea la realización de un encuentro de intercambio de experiencias y aprendizaje horizontal encabezado por los aliados estratégicos y con la participación de los aliados operativos, miembros de las comunidades y aliados financieros. El encuentro tiene la intención de reflexionar sobre los resultados, retos enfrentados y los aprendizajes, para fortalecer a futuro las diversas intervenciones ante el tema de desastres.

Es importante resaltar que, como resultado de la inversión de 12 millones 752 mil 248 pesos, la coinversión de los aliados operativos y de las comunidades fue de 53 millones 660 mil 024 pesos. El total de recursos financieros invertidos en el Fondo de Construcción Integral fue de 66 millones 412 mil 308 pesos. Como resultado de esta esta experiencia, junto con el PNUD, Fundación Merced construirá el Programa de Comunidades Resilientes que sume a diversos actores y aliados para poder invertir de manera estratégica en proyectos de OSC a futuro.



03

**RECONSTRUIR
COMUNIDADES:
VOCES DESDE LAS
ORGANIZACIONES
CO-PARTES**

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se recuperan los testimonios y narraciones desde la voz de las organizaciones co-partes de los estados de Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Morelos, Ciudad de México y Estado de México, quienes trabajaron de forma directa en los territorios y participaron en la implementación de proyectos para la reconstrucción y construcción de resiliencia comunitaria. Cabe mencionar que, más allá de un ejercicio de investigación, a lo largo del texto se comparten sentires, vivencias y aprendizajes de las organizaciones financiadas por los fondos de inversión social de Fondo Semillas, Documental Ambulante A.C. y Fundación Merced A.C., descritos en el capítulo anterior.

Para esta sistematización, de febrero a junio de 2020, se aplicaron entrevistas y encuestas (a distancia) a más de 40 organizaciones co-partes para recuperar sus experiencias y hacer un análisis de contenido, desde un enfoque cualitativo y con base en las siguientes categorías: 1) las motivaciones para involucrarse en los procesos de reconstrucción; 2) las experiencias en el fortalecimiento de sus capacidades durante la ejecución del proyecto; 3) los retos y logros en la implementación en campo; y 4) los principales aprendizajes y rutas para la continuidad de sus procesos.

Muchas de las organizaciones co-partes eran de reciente creación y/o se conformaron a raíz de la respuesta al desastre, por lo que

algunos de los fondos buscaron estrategias para que pudieran colaborar con las organizaciones más experimentadas, principalmente para el soporte contable y administrativo que implica la ejecución de un proyecto. Es por eso por lo que adicionalmente se realizó una consulta con estas organizaciones, para conocer cómo había funcionado la colaboración, cuyas reflexiones se comparten al final de este capítulo.

3.1 EXPERIENCIAS PREVIAS EN DESASTRE Y MOTIVACIONES PARA LA RECONSTRUCCIÓN

Si bien algunas organizaciones co-partes refirieron haber participado con anterioridad en procesos de reconstrucción o situaciones de respuesta a desastres, eso no fue una limitante para una participación diversa y plural. En esta ocasión, los motivos, aunque diversos en su naturaleza, reflejaron el compromiso y la solidaridad de las organizaciones de la sociedad civil y de la ciudadanía en general. Tal como comparte una organización co-parte en Puebla:

“Las ganas de apoyar a lugares que no se estaban atendiendo de manera organizada, no solo a corto plazo sino a mediano y largo plazo, generaron propuestas para dar soluciones a procesos de desigualdad que durante el sismo se agravaron.”

(Co-parte en Puebla)

También se observó que derivado del trabajo que realizaron en los territorios, muchas de las organizaciones construyeron arraigos, afectos y redes que las estimuló a participar de manera comprometida ante la ocurrencia de algún desastre en estos lugares. Así refirió una organización de Oaxaca:

“Tenemos muchos años de trabajo con las comunidades afectadas, ante los sismos no podíamos quedarnos sin hacer nada, ahí viven gente con la que hemos tejido lazos de amistad y amor.”

(Co-parte en Oaxaca)

Del mismo modo, hubo casos de agrupaciones y personas de la ciudadanía que se organizaron para apoyar a sus propias comunidades, ante las graves afectaciones materiales y personales que trajeron consigo.

“Fue la necesidad la que nos urgió a organizarnos, debido a que San Gregorio Atlapulco es el pueblo que resultó con más daños en la Ciudad de México, por lo que sabíamos que su reconstrucción tendrá que ser a mediano y largo plazo; y que sus pobladores teníamos que ser los protagonistas de esa reconstrucción, no solo respecto de casas sino sobre todo de personas.”

(Co-parte en Ciudad de México)

Sin importar cuáles fueron las motivaciones particulares de cada organización, se reconoce en todas un sentido crítico y propositivo respecto a cómo se estaban llevando los procesos de reconstrucción desde las instituciones gubernamentales. Ante lo cual, una organización de Oaxaca reflexionó sobre los vacíos institucionales en la atención a los desastres y la necesidad de proponer modelos más integrales y con perspectiva social para los procesos de reconstrucción de sus comunidades. Asimismo, una organización co-parte de Morelos apuntó que era urgente y necesario trabajar con las comunidades de manera integral, tanto en la reconstrucción física como en el acompañamiento emocional. Sin embargo, las respuestas institucionales priorizaron la reconstrucción material de las comunidades, ante lo cual vieron la oportunidad de implementar un acompañamiento emocional para las personas afectadas.

Esta misma reflexión la tuvo una organización co-parte en Oaxaca, que mencionó que desde la perspectiva gubernamental no se estaba tomando en cuenta otras afectaciones que los desastres provocados por los sismos trajeron consigo a nivel personal. Y cito:

“Hubo falta de apoyos centrados en la reconstrucción del alma y en las emociones que los sismos generaron en las mujeres [...] aunado a la necesidad de generar espacios seguros y de confianza, donde las mujeres pudiéramos hablar con otras mujeres sobre cómo nos estábamos sintiendo, y cómo podríamos generar redes de apoyo entre las mujeres.” **(Co-parte en Oaxaca)**

3.2 FORTALECIMIENTO A LAS CO-PARTES

El fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones co-partes fue parte de un proceso fundamental –tanto para la consolidación de sus agrupaciones, como para la implementación de sus proyectos–, ya que muchas de éstas eran de reciente creación y/o no eran especialistas en temas de reconstrucción y recuperación post-desastre. Una organización de la Ciudad de México compartió:

“Hemos recibido un cálido acompañamiento del Fondo y de sus colaboradores. Nos ha hecho reflexionar y nos obligado repensar nuestra dinámica y forma de decidir los planes y acciones.”

(Co-parte en CDMX)

Por otro lado, se destaca el acompañamiento y comprensión otorgada por los fondos hacia las organizaciones implementadoras, en donde se reconocía la importancia de romper las relaciones asimétricas que pudieran existir entre las organizaciones donantes con las organizaciones implementadoras de proyectos. Así narró su experiencia una organización co-parte:

“El respeto que mostraron a los procesos y a los cambios que encontramos en el camino, usualmente las convocatorias se quedan cortas ante la realidad de la acciones, sobre todo cuando la propuesta se gestiona desde la comunidad. El acompañamiento fue respetuoso y eso es de lo más importante en un proceso con líderes comunitarios.”

Los espacios de fortalecimiento facilitados fueron diversos, desde visitas de campo, llamadas telefónicas, talleres presenciales y virtuales, entre otros. Sin embargo, no sólo fue importante facilitar herramientas técnicas –como la gestión de riesgos, monitoreo y/o evaluación de proyectos–, sino que lo principal era brindar un soporte y contención para las comunidades afectadas y organizaciones, en un contexto con aguda incertidumbre posterior al desastre.

Un co-parte en Oaxaca compartió su experiencia en donde se destaca la retroalimentación obtenida al trabajar directamente con organizaciones co-partes con quienes estrecharon vínculos:

“Nos motivó a la reorganización interna, la visita de campo fortaleció nuestro trabajo ya que animó tanto a las participantes de la comunidad como al equipo de CODICE. Nos dio elementos para la contención emocional tanto de nuestro equipo como de las mujeres afectadas directamente por los sismos. Nos acercó a compañeras de otras organizaciones con quienes pudimos establecer vínculos.”

(Co-parte en Oaxaca)



Taller de identificación de riesgos en el territorio en Jiutepec, Morelos. Foto de: PNUD

Otra organización co-participó:

“[...]Fondo Semillas siempre estuvo al tanto del desarrollo del proyecto, de nuestras actividades y las trabas que fuimos encontrando en el camino, también nos transmitieron en todo momento la sensación de alivio además de comprensión por los retrasos que fuimos teniendo. Aprendimos mucho gracias a la guía que siempre nos brindaron, ya sea por correo, llamada o de manera presencial, siempre hubo un tiempo para nosotras y nuestras inquietudes.”

Construir relaciones horizontales y de diálogo, entre organizaciones donantes y organizaciones aliadas en la ejecución de los proyectos, implica varios retos, ya que conlleva conciliar visiones, expectativas y tiempos diferentes que permitan alcanzar logros importantes, sin pasar por encima de los otros. Razón por la cual resulta un gran acierto plantear desde el inicio a los fondos de inversión social como procesos de fortalecimiento abiertos, flexibles y acordes a las necesidades de las organizaciones aliadas.

3.3. RETOS Y LOGROS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS

Uno de los primeros retos que enfrentaron las organizaciones co-partes es trabajar en zonas retiradas y con poco acceso, incluso algunas que habían sido afectadas, pero no fueron reconocidas como tal. Del mismo modo, la presencia de otras amenazas por fenómenos naturales y sociales complejizó la implementación de acciones en las zonas afectadas. «Nos enfrentamos a problemas de inseguridad en la zona por megaproyectos, presencia del narco y la fragmentación de la organización comunitaria del pueblo», compartió una organización.

Por su parte, otra co-parte mencionó que:

“Lo primero a que nos enfrentamos es que por ser comunidades pequeñas de una zona de montaña, no recibieron atención, y la situación fue empeorando dado que a los sismos siguieron lluvias torrenciales y la actuación Institucional fue desatinada. Otra complicación fue que dada la mala actuación de las Autoridades Municipales e Instituciones, el tejido social se encontraba fuertemente fracturado, lo que dificultaba la participación en la búsqueda de soluciones.”

(Co-parte en Oaxaca)

El contexto político de las elecciones federales en 2018 implicó retos apremiantes, en términos del trabajo y coordinación con las instituciones del gobierno. Por un lado, narraron algunas organizaciones co-partes, se encontraron con la apatía de las autoridades locales para fomentar una cultura de la prevención; por ejemplo, en el municipio de Jolalpan, en Puebla, en los últimos cinco años vivieron el desbordamiento de la barranca que inundó viviendas y lo sismos de septiembre de 2017.

Otra organización comentó:

“Algo que afectó significativamente el proyecto fueron las elecciones, los partidos políticos en su afán de conseguir votos ofrecían a las familias alternativas en su mayoría poco legítimas para la construcción de las casas lo que hizo que algunas familias abandonaran el proyecto, en otros casos la rivalidad entre partidos causó divisiones entre los grupos de familias que se encontraban construyendo juntas y retraso el proceso. La entrega del recurso gubernamental en la nueva administración también causó problemas internos en los grupos de familias. La falta de confianza en los procesos comunitarios y el acecho de los partidos políticos ante votos grupales también causaron estragos.”

Asimismo, otra organización hizo mención de los retos de coordinación y articulación en las comunidades afectadas, así como la complejidad de impulsar procesos participativos:

“Fue complicado al inicio del proyecto, pues había un desgaste natural de la comunidad en cuanto a participación, además de que hubo mucho apoyo por un gran número de fundaciones además de los programas gubernamentales que se otorgaron. Esto generó una sobresaturación de apoyos y rupturas en las relaciones comunitarias.”

Una situación que resultó particular fueron los prejuicios e imaginarios que enfrentaron las organizaciones co-partes cuyos proyectos se enfocaron en la recuperación y reconstrucción de las viviendas tradicionales, con materiales locales y a través de procesos de producción social.

“En un inicio fue un poco difícil rescatar la idea de trabajar con materiales como tierra, la mayoría de las personas piensa que el cemento hace una casa más fuerte o más bonita, las casas de tierra tienen mal aspecto o una mala fama que se ha creado por los ideales de progreso.”

Sin duda muchos de estos retos y desafíos no fueron nuevos para muchas de las organizaciones, pero contribuyeron al fortalecimiento de sus procesos y a dejar nuevos aprendizajes para sus equipos e integrantes.

3.4 APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS Y RUTAS DE CONTINUIDAD

Las organizaciones co-partes, al cierre de sus proyectos, destacaron no sólo las dificultades enfrentadas a lo largo de la implementación, sino también el fortalecimiento comunitario, colectivo y personal en sus procesos de aprendizaje; mismos que las han llevado a trazar rutas de continuidad en su labor como organizaciones de la sociedad civil. Para algunas organizaciones de reciente creación, su proyecto significó un proceso de reconstrucción identitaria y de fortalecimiento de las capacidades de organización y autogestión; en donde su autonombamiento significó reconocer su trabajo de forma articulada y organizada, con la intención de darle continuidad al trabajo que iniciaron.

Los procesos detonados por los proyectos implicaron un fortalecimiento a las organizaciones que les permiten nuevas formas de hacer en el futuro –no solo en situaciones de prevención y recuperación ante desastres–, y fomentar el tejido social entre organizaciones, con intercambio de saberes y prácticas. Algunas organizaciones destacan que, con esta experiencia, han diseñado nuevas estrategias para dar respuesta a situaciones de desastre, y han hecho alianzas con nuevas organizaciones con quienes pueden colaborar. Asimismo, el trabajo previo les ha dado certeza para la



Cosecha de vegetales y riego de chinampas en San Gregorio, Xochimilco, Ciudad de México.
Foto de: Removiendo

la utilización estratégica de los recursos, en donde conocen cuál es su papel en una situación de emergencia y en qué labores destinan su energía, tiempo y conocimiento.

Hay que reconocer que la recuperación post-desastre es un proceso a mediano y largo plazo, les ha dado pauta para darle continuidad a los proyectos en sus territorios y comunidades; para lo cual tienen la fuerte convicción de seguir gestionando proyectos, impulsado capacidades locales, desde las voces de las propias comunidades.

3.5 ACOMPAÑAMIENTO Y SOPORTE ADMINISTRATIVO A LAS ORGANIZACIONES Y COLECTIVOS

Los fondos de reconstrucción abrieron un espacio para la ejecución de proyectos en alianza con organizaciones que permitieran apoyar a las de reciente creación; principalmente en términos contables y administrativos de los donativos, con total apego al marco regulatorio y con el establecimiento de convenios de colaboración. Cada organización apoyó a los colectivos y organizaciones que tuvieran el potencial de conocer el contexto cultural y las necesidades de la población afectada. Incluso, en algunos casos, los participantes de los colectivos vivían en las mismas comunidades afectadas.

A partir de esta experiencia, se reconoce que el fortalecimiento y acompañamiento brindado por las organizaciones donatarias a los colectivos y organizaciones no donatarias, sirvió para aumentar los conocimientos en temas administrativos, fiscales y contables que se requieren para un adecuado seguimiento del presupuesto,

transparencia y rendición de cuentas en el ejercicio del gasto de la implementación de los proyectos. Estos aprendizajes derivaron en la elaboración de manuales internos de procedimientos administrativos, elaboración de convenios con un lenguaje claro y sencillo –y tomando en cuenta el contexto y las necesidades de ambas partes–, capacitación a colectivos sobre temas fiscales y administrativos, planes de seguimiento para el ejercicio del gasto y gestión de proyectos para la reconstrucción.

Partiendo de la diversidad de organizaciones y colectivos por su experiencia, reconociendo sus ideales y objetivos, después de este proceso podemos clasificarlas en los siguientes tres tipos:

1. **Los colectivos que se formalizaron.** En este grupo encontramos a los colectivos emergentes que tras los sismos decidieron actuar y constituirse como asociación civil y tener un nombre legal que les permita acceder a otros fondos para continuar con su misión en la reconstrucción y reactivación económica de sus comunidades tras los sismos.
2. **Las organizaciones que lograron consolidarse como donatarias autorizadas.** Las asociaciones civiles que ya tienen algunos años de experiencia y trabajo en temas de sustentabilidad, cuidado del medio ambiente, educación y trabajo comunitario decidieron cumplir con los requisitos del SAT para acceder a este estatus.
3. **Los grupos que decidieron seguir independientes y autogestivos.** Las organizaciones y colectivos que decidieron actuar en la emergencia o bien que ya tienen varios años realizando proyectos autónomos, en las comunidades indígenas y de base, que les resulta más cómodo ser autónomos por sus

tiempos, procedimientos administrativos y el acceso a otras fuentes de financiamiento que pueden conseguir. En muchos casos sus donantes son personas físicas y no morales.

Desde esta mirada, de los tipos de colectivos y organizaciones, se resume que las necesidades e intereses de la sociedad civil son diversas y algunos esquemas pueden empatar con los procedimientos institucionales establecidos por el Sistema de Administración Tributaria para las organizaciones sociales en México, pero otros no lo necesitan para realizar el trabajo social y comunitario que saben hacer.



Construcción comunitaria de estufas ahorradoras de leña y cocinas en Jolalpan, Puebla. Foto de: Fondo Semillas

04

**PROPUESTAS Y
RECOMENDACIONES PARA
LA GENERACIÓN DE FONDOS
DE INVERSIÓN SOCIAL
PARA LA RECUPERACIÓN Y
RECONSTRUCCIÓN POST-
DESASTRE**

P ROPUUESTAS Y RECOMENDACIONES PARA LA GENERACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

SOCIAL PARA LA RECUPERACIÓN Y RECONSTRUCCIÓN POST-DESASTRE

INTRODUCCIÓN

El conocimiento puede entenderse como una mezcla de experiencias, valores, información y saber hacer (*know-how*) que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información útiles para la acción.²² La gestión de conocimiento, a su vez, puede entenderse como el conjunto de métodos, procesos y herramientas que facilitan crear, capturar, intercambiar, adaptar y poner en práctica el conocimiento tácito y explícito, con el objetivo de lograr los resultados esperados y contribuir al impacto deseado de una forma eficiente. Es por esto por lo que hoy en día resulta fundamental para todas las organizaciones.

A diferencia de lo que se suele pensar comúnmente, la gestión del conocimiento no es una actividad adicional paralela a la gestión de proyectos, sino que se trata de una actividad intrínseca al desarrollo del mismo, la cual contribuye de diversas formas: 1) crear una memoria institucional; 2) promover el aprendizaje y la mejora continua; 3) generar documentación hacia la ampliación de las dimensiones del proyecto o su transferencia a otros contextos; y 4) elaborar productos que apoyen estrategias de visibilidad, desarrollo de capacidades o de incidencia política, entre otros.

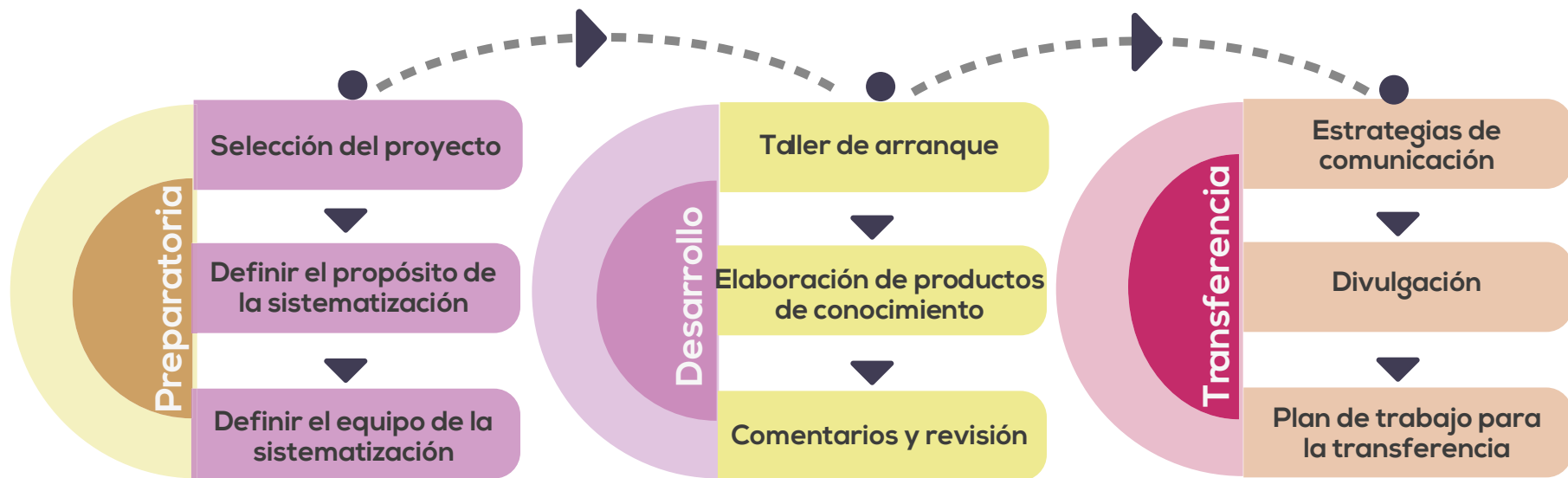
La atención de un desastre, si bien es un hecho lamentable, puede generar espacios para que fluya la creatividad humana

y transformaciones e innovaciones colectivas que permitan renovar prácticas. Sin embargo, la coyuntura pocas veces presenta tiempos y ritmos para reflexionar sobre ésta. Para las organizaciones participantes, desde el inicio resultó necesario que una vez finalizados los fondos de inversión para la recuperación y la reconstrucción post-sismos, la experiencia obtenida fuera capaz de inspirar a las otras organizaciones e instituciones interesadas en emprender iniciativas similares. Es por eso por lo que se decidió que, desde agosto de 2019, se comience un proceso de sistematización participativa que tenga por objeto la sistematización de la experiencia de los fondos de inversión social aquí expuestos, para atender la recuperación ante los sismos, con la facilitación metodológica y el acompañamiento técnico del PNUD en todo el proceso.

Se reconoce que una sistematización no termina con la descripción de la evolución y de los resultados de un proyecto, sino que para las organizaciones involucradas implica un análisis profundo sobre ¿cómo fue posible alcanzar los logros obtenidos?, ¿qué funcionó y qué no?, ¿cuáles fueron los factores claves de éxito?, ¿qué se pudo haber hecho de otra manera y por qué? y, fundamentalmente, ¿cuáles son las recomendaciones derivadas de la práctica y la experiencia?

La sistematización es el proceso para identificar, capturar

Diagrama 1. Etapas de un proceso de sistematización para transferir conocimiento



y documentar aprendizajes y experiencias claves de uno o varios proyectos con el propósito de transferir y adaptar el conocimiento²³ es decir, tiene una utilidad práctica. Fue así que se organizó el proceso de sistematización en tres etapas: preparatoria, desarrollo y transferencia.

Para eso, se comenzó estableciendo un plan de sistematización que tenía por objetivo reconstruir la experiencia de los fondos de inversión social y recuperar las lecciones aprendidas y buenas prácticas desde la perspectiva de las organizaciones aquí expuestas, como donantes y fortalecedoras de otras organizaciones sociales. Ante este objetivo se definieron tres ejes que orientaron el proceso de sistematización: 1) la experiencia como organizaciones de segundo piso, donantes y fortalecedoras para la conformación y gestión de los fondos de inversión social en contextos de desastres; 2) las experiencias y lecciones aprendidas de las organizaciones co-partes, socias e implementadoras de proyectos en el territorio; y 3) se eligió

la generación e identificación de los factores de éxito, las buenas prácticas y las recomendaciones para la generación de fondos de inversión social dirigidos a organizaciones civiles que implementen proyectos de recuperación en contextos de desastre. Los dos capítulos anteriores describen los hallazgos de los primeros dos ejes.

Este cuarto y último capítulo es una propuesta de pasos generales para el diseño, implementación y evaluación de fondos de inversión social, con base en la reconstrucción y análisis crítico de las experiencias de las organizaciones participantes. Se espera que este ejercicio sirva de guía práctica y orientativa para diversas organizaciones sociales, fundaciones, instituciones públicas, organizaciones financiadoras, donantes y cualquier otra agrupación que esté interesada en incrementar la comprensión sobre la planeación estratégica, adaptabilidad e integralidad que se requiere en la movilización de recursos en contextos post-desastres desde el sector social.

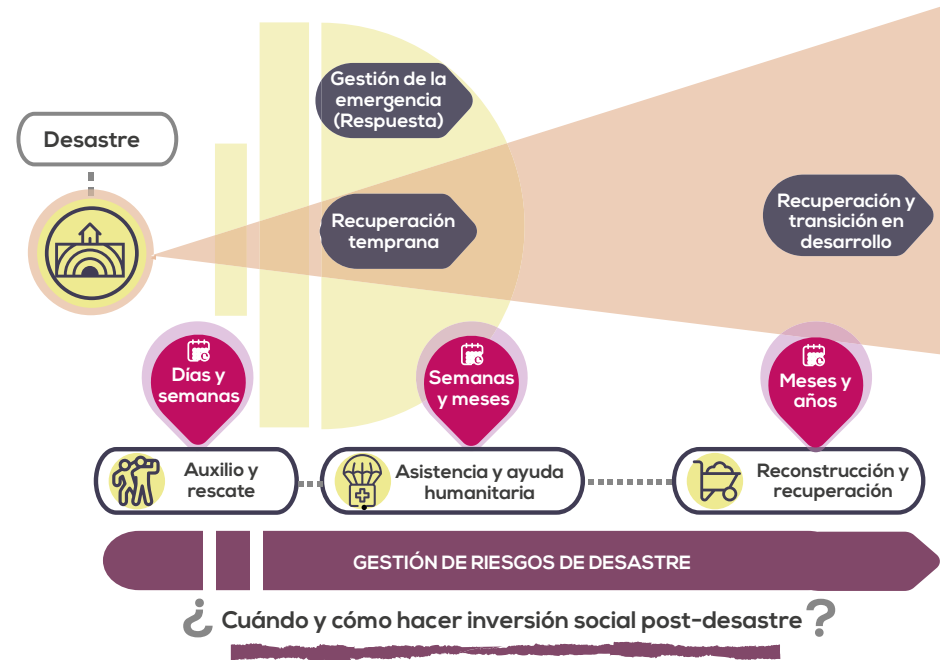
4.1 PROCESOS POST-DESASTRE

Cuando ocurre un desastre, comienzan tres procesos de distinto alcance para hacerle frente. El primero son las tareas de auxilio, rescate y refugio, con el objetivo inmediato de proteger y salvaguardar vidas humanas en las zonas afectadas. Esto implica, por ejemplo, rescatar a personas con vida atrapadas en edificaciones y viviendas afectadas por un sismo y socorrer personas atrapadas en inundaciones. Estas tareas, dependiendo de la magnitud del desastre, conlleva varios días y semanas, por lo que la ayuda coordinada de la ciudadanía y de las organizaciones es fundamental, además de la participación de grupos especializados y altamente capacitados en el rescate.

Un segundo proceso consiste en brindar asistencia y ayuda humanitaria durante la emergencia a la población afectada, para preservar su integridad y dignidad humana. Este proceso puede conllevar la instalación de refugios y la apertura de albergues para las personas que han perdido sus casas, así como la distribución de alimentos, la atención a la salud (medicinas, material de curación y apoyo psicosocial), recursos para higiene, agua, saneamiento y la limpieza de las zonas afectadas (desazolves, remoción de escombros, residuos sólidos, entre otros).

Esto se realiza principalmente en las comunidades afectadas, con una duración variable de semanas y meses. Generalmente esta etapa suele ser altamente mediática y propicia que diversas organizaciones e instituciones lleguen a las zonas afectadas para brindar apoyo y movilizar gran cantidad de recursos financieros, humanos y materiales. En esta etapa, muchas organizaciones de la sociedad civil adicionalmente brindan

Diagrama 2. Comprensión de los procesos post-desastre



ayuda humanitaria y asistencia, realizan labores de observación ciudadana, diagnósticos de afectaciones, promoción del respeto y protección de los derechos humanos, principalmente de los grupos más vulnerables. Es importante que en esta etapa las organizaciones e instituciones externas sean muy cuidadosas de no desplazar a los grupos y liderazgos locales en la toma de decisiones sobre cómo hacer frente al desastre, es fundamental que promuevan la escucha activa de sus voces y su participación. Con eso se evitará detonar conflictos y prácticas que fomenten dependencia en las comunidades.

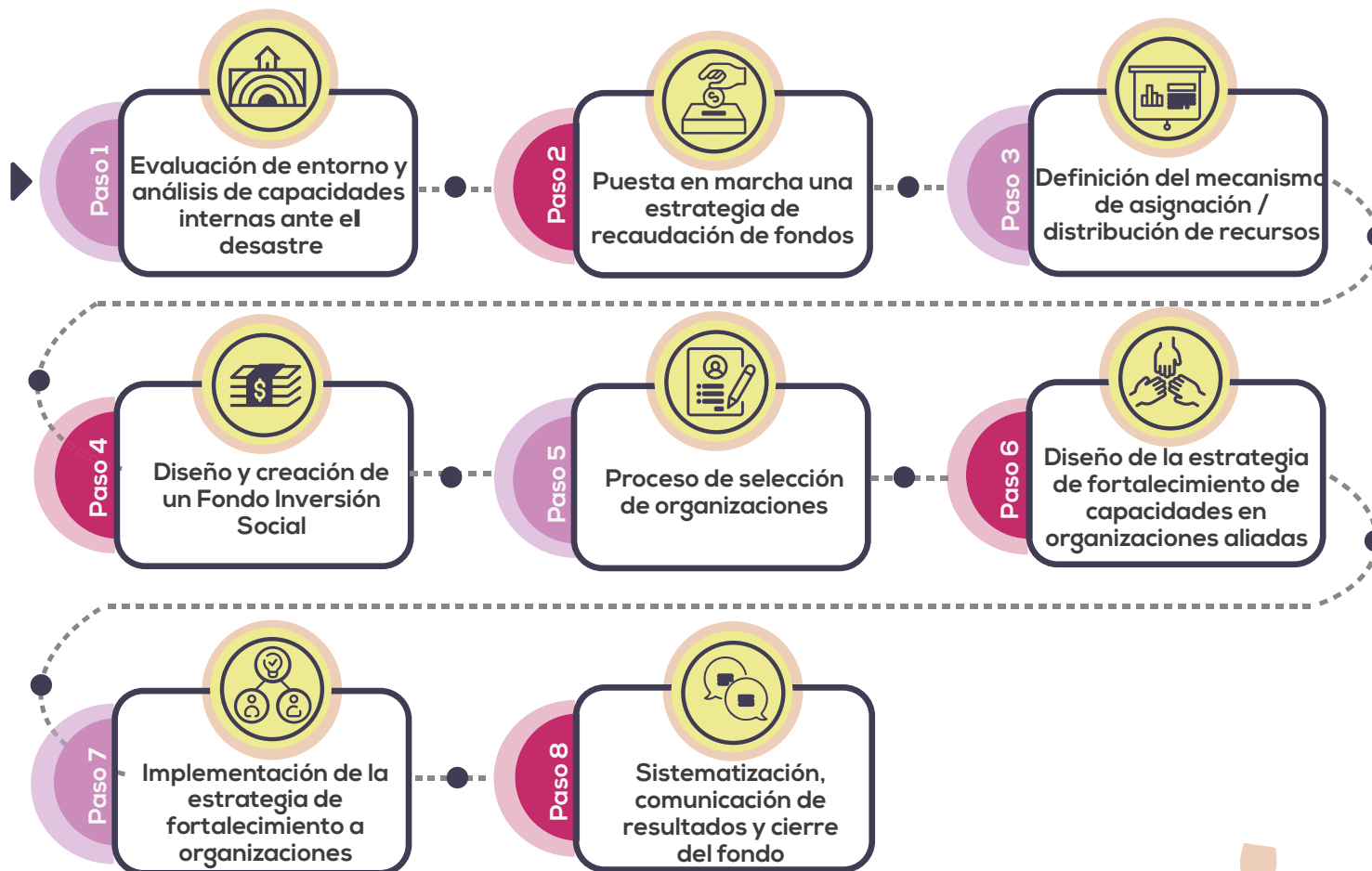
Es en esta etapa cuando se deben comenzar las acciones de planeación de la recuperación y la reconstrucción. Sin embargo, luego de algunas semanas, la atención mediática disminuye, las organizaciones e instituciones externas a las comunidades comienzan

a retirarse y los recursos se comienzan a agotar en muchas ocasiones. Aquí comienzan los procesos de recuperación y reconstrucción, cuyo objetivo es restablecer los medios y modos de vida de las comunidades afectadas, para que reactiven sus actividades económicas y recuperen y mejoren su calidad de vida. Estos procesos pueden conllevar, como mínimo, de 2 a 5 años e incluso en desastres como los sismos de 2017 en México, se estiman periodos de 5 a 10 años. Es aquí donde las organizaciones que deciden impulsar fondos de inversión social son estratégicas y tienen mayor utilidad e impacto

al fortalecer, acompañar y apoyar a detonar estos procesos desde el liderazgo de las comunidades afectadas. En este punto es importante que ya se haya comenzado un análisis del entorno y de sus capacidades, la recaudación de fondos para la causa, la identificación de organizaciones y grupos locales que les proveen información sobre las afectaciones y necesidades y la definición de mecanismos de asignación de recursos.

A continuación, presentamos los pasos seguidos para la creación de fondos de inversión social en procesos de recuperación y reconstrucción:

Diagrama 3. Pasos para la creación de fondos de inversión social



Cuadro 1. Descripción de los pasos para la creación de los fondos de inversión social

Paso 1

Objetivo

Evaluación del entorno y análisis de capacidades internas (duración: 1 – 3 meses)

Evaluar las necesidades surgidas en la emergencia/desastre, identificando si nuestra organización cuenta con capacidades para responder y de qué manera.

Descripción

Realizar un análisis la información disponible sobre los impactos contrastando fuentes oficiales con información proveniente de organizaciones aliadas. Posteriormente, hacer una autoevaluación de las capacidades de nuestra organización (equipo, fondos, estructura legal, experiencia, etc.) para definir qué podemos hacer y qué necesitamos para responder a las necesidades del desastre de manera efectiva y coordinada.

Preguntas guía

- ¿Cuáles son las principales necesidades de las comunidades y grupos que no están siendo atendidas en las zonas afectadas?
- ¿Con qué capacidades y experiencias cuenta mi organización para involucrarse en procesos de recuperación y atención a desastres? ¿De qué manera podría sumar de manera efectiva y coordinada?
- ¿Cuál es la opinión de mi Órgano de Gobierno (consejo, patronato, socios fundadores etc.) ante esta causa? ¿Va en línea con mi objeto social?
- ¿A qué organizaciones sociales, redes, y aliados identifico con trabajo cerca de la zona afectada?

Resultados esperados

- Priorización de líneas temáticas estratégicas de atención con base a necesidades en el territorio y las comunidades
- Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de nuestra organización para dar una respuesta al desastre
- Identificación de posibles socios y organizaciones aliadas

Recursos necesarios

Esto puede ser a través de cuestionarios que deban completar, llamadas o reuniones (presenciales o virtuales).

Buena práctica

Diversas organizaciones de ayuda humanitaria, grupos de base y organizaciones sociales que trabajen en las zonas impactadas cuentan con información de primera mano y conocimiento del contexto local.

Paso 2

Objetivo

Recaudar fondos adicionales para nuestra organización con aliados y nuevos socios donantes destinados para las acciones de recuperación post-desastre.

Descripción

Desarrollar un plan de recaudación de fondos que incluya el objetivo, nota de concepto de la propuesta, un mapeo de potenciales donantes, metas estimadas de recaudación, actividades específicas de gestión y estrategias específicas por donante.

Preguntas guía

- En este momento, ¿cuento con capacidades y tiempo para lanzar estrategia de recaudación de fondos para la atención y recuperación de la emergencia y desastre?
- ¿Cuántos recursos necesito contar para hacer una aportación significativa en algunas de las comunidades afectadas?
- ¿A cuáles de mis donantes consolidados le interesaría conocer una propuesta para hacer frente a esta causa? ¿Identifico donantes nuevos o potenciales para esta causa?

Resultados esperados

- Se han enviado y socializado la propuesta de valor a todos nuestros donantes consolidados y potenciales, como parte de la campaña.
- Se ha definido un punto de corte en la recaudación para comenzar las primeras acciones.

Recursos Necesarios

1. Nota de concepto de su propuesta de valor
2. Mapeo de donantes consolidados y potenciales para su organización
3. Organizar reuniones presenciales y virtuales con donantes
4. Elaborar materiales de comunicación y difusión, de ser posible una campaña
5. Identificar plataformas de *crowdfunding* (recaudación de fondos)
6. Contar con una cuenta bancaria específica para la causa

Buena práctica

- Las emergencias y desastres suelen movilizar a muchos donantes individuales nacionales e internacionales, si mi organización cuenta con una importante visibilidad puedo apelar a este tipo de donantes.
- Las tendencias de la filantropía para atención a desastres y emergencias señalan que suelen hacerse los primeros donativos en los primeros meses posteriores al desastre y posterior al sexto mes comienzan a descender, es importante comenzar la estrategia de recaudación lo antes posible.

Buena práctica

- En algunas ocasiones resulta difícil definir una meta de recaudación porque las necesidades siempre son mayores y cambiantes, para estos casos establezca un punto de corte en la recaudación que le permita comenzar las primeras acciones de apoyo y continúe gestionando un periodo de tiempo más, puede que sus primeras acciones motiven a otros donantes a sumarse.
- Algunas veces resulta funcional establecer un monto de rango aproximado de apoyo por organización social o comunidades afectada apoyada que permita estimar una meta de recaudación.

Paso 3

Definición del mecanismo de asignación -distribución de recursos (duración: 2 semanas – 1 mes)

Objetivo

Analizar la relación costo-beneficio de las alternativas y opciones para la distribución de los recursos recaudados para atención al desastre y la recuperación.

Descripción

Con base en los pasos previos (evaluación del entorno, análisis de capacidades y recaudación de fondos adicionales), nuestra organización debe elegir entre los diferentes mecanismos y opciones de asignación de fondos y recursos existentes. Algunos de los más conocidos son convocatoria abierta, por invitación, donación directa a socios locales, alianza en co-inversión con otras organizaciones, etc.

Preguntas guía

- ¿Cuál sería la mejor opción para asignar y distribuir recursos a organizaciones y comunidades para la recuperación post-desastre?
- ¿Los recursos recaudados al momento permiten cubrir el costo operativo para gestionar un fondo de inversión social para la recuperación?
- ¿Cuáles son las restricciones y condicionantes que establecen los donantes y la autoridad fiscal para asignar y distribuir los recursos?

Resultados esperados

- La organización ha seleccionado un mecanismo de asignación y distribución de los recursos para apoyar a la recuperación, acorde a sus capacidades, meta de recaudación y factibilidad.
- Conocimiento de las implicaciones fiscales, administrativas y legales de cada una de las alternativas y opciones, acorde al marco regulatorio correspondiente.

Recursos necesarios

1. Análisis de los costos directos e indirectos de las diferentes alternativas y cargas de tiempo para la organización.
2. Relación de recursos disponibles y recaudados.
3. Comparativo de pros y contras de las diferentes alternativas.

Buena práctica

La creación de fondos de inversión social conlleva recursos económicos, inversión de tiempo, talento humano y capacidades técnicas para la organización gestora, por lo que se deben considerar un porcentaje de gastos indirectos para ello. En ocasiones, si los recursos son limitados, dos o más organizaciones pueden compartir estos gastos indirectos, generando un fondo conjunto.

Paso 4

Diseño y creación de un fondo de inversión social para la recuperación y reconstrucción post-desastre (duración: 1 - 3 meses)

Objetivo

Diseñar y establecer las bases para un fondo de inversión social para la recuperación y reconstrucción post-desastre

Descripción

En este paso se establecen las condiciones que dan sentido a la creación de un fondo de inversión social y las bases para su operación eficiente.

Preguntas guía

- ¿Cuál sería los objetivos y razón de ser del fondo?
- ¿Cuáles serían mis líneas de acción, criterios de selección para las organizaciones, población objetivo y cobertura geográfica?
- ¿Quiénes y de forma podrían participar en el fondo?
- ¿Cómo y quienes coordinarán la operación del fondo?

Resultados esperados

- Definición de objetivos, fundamentación y alcances del fondo de inversión social
- Teoría de cambio y lógica de intervención
- Delimitación de las líneas estratégicas, criterios de selección y elegibilidad, población objetivo y cobertura
- Identificación de potenciales alianzas y colaboraciones con organizaciones y especialistas.
- Estructura organizativa y de coordinación para la operación del fondo de inversión

Recursos necesarios

1. Modelo de convocatoria en la que se establezcan las bases del fondo
2. Formatos de solicitud, notas de concepto, requerimientos, etc.
3. Acuerdos de colaboración y alianza con especialistas

Buena práctica

- Los contextos post-desastre son escenarios complejos para planificar y gestionar. Es importante que identifique organizaciones y actores clave especialistas en el tema que puedan proveerle de información, orientación y asesoría en la identificación y selección de líneas estratégicas, criterios de elegibilidad y organizaciones locales.
- En la reconstrucción y recuperación post-desastre en ocasiones algunos temas importantes como son el fortalecimiento del tejido social, la recuperación de medios de vida, aspectos de salud y psicoemocional, medio ambiental y reactivación economías locales, quedan de lado en la respuesta gubernamental y la atención más tradicional, atender estos temas añade valor a las intervenciones y complementa.

Paso 5

Objetivo

Descripción

Preguntas guía

Proceso de selección de organizaciones (duración: 2 - 4 meses)

Seleccionar a las organizaciones socias implementadoras y fortalecer sus propuestas de proyecto al Fondo de Inversión.

En esta etapa realizamos un análisis tanto de las organizaciones proponentes, de sus proyectos y presupuestos, así como de sus capacidades técnicas, administrativas y financieras para llevarlos a cabo.

- ¿De qué manera los proyectos presentados por las organizaciones contribuyen a reducir los impactos del desastre y promover una recuperación sostenible y resiliente?
- ¿Cuentan las organizaciones con las capacidades para ejecutar los proyectos que plantean? ¿Qué riesgos podrían existir? ¿Qué áreas de oportunidad identificamos para el fortalecimiento de sus organizaciones y proyectos?
- ¿Qué riesgos sociales, ambientales, económicos, sanitarios podrían presentarse y generar impactos negativos durante la ejecución y para la sostenibilidad los resultados de los proyectos? ¿Se consideran salvaguardas y medidas preventivas para proteger la inversión social?
- ¿Las organizaciones sociales cuentan con la aceptación y el respaldo de las comunidades afectadas para realizar el proyecto? ¿Tienen un trabajo previo en la zona de intervención?

Resultados esperados

- Contar con un mecanismo transparente, incluyente y equitativo para la evaluación y selección de proyectos y organizaciones participantes.
- El diseño y la formulación de los proyectos incorpora medidas de prevención, protección y salvaguardas para reducir riesgos e impactos no deseados para los resultados esperados.
- Definición del número de proyectos y organizaciones apoyadas, montos de presupuesto asignado y duración de los proyectos.
- Cumplimiento de la debida diligencia en las organizaciones sociales apoyadas.

Recursos necesarios

1. Conformar un comité de selección/evaluación de proyectos y organizaciones.
2. Fichas de blindaje de inversiones y proyectos ante riesgos
3. Formatos y criterios de evaluación de las propuestas de proyectos y organizaciones

Buena práctica

- Procesos de selección por etapas o fases en los que las organizaciones sólo presentarán una propuesta inicial que, posteriormente, irán construyendo con asesoría técnica. Funciona en contextos en los que no se conoce bien a las organizaciones y existe el interés en ajustar los proyectos acorde a las líneas estratégicas del fondo, la disponibilidad presupuestaria y los tiempos; sin embargo, implica una inversión importante de tiempo para las organizaciones.
- La realización de talleres de formulación dirigidos a las organizaciones, ayuda a mejorar su diseño e identificar áreas de oportunidad. Así como clarificar las necesidades de ambas partes y la alineación con la convocatoria, que son más difíciles de identificar en propuestas escritas.
- Es importante revisar el conflicto de interés entre las organizaciones postulantes e integrantes de un comité de evaluación externo.
- Establecer rangos de financiamiento, ejemplos de tipos de proyectos deseables y periodos de duración máxima, para recibir propuestas más delimitadas.

Paso 6

Objetivo

Construir una estrategia de fortalecimiento de capacidades adecuada para las organizaciones participantes en el fondo de inversión social.

Descripción

Un rasgo destacable y deseable en los fondos de inversión social es considerar, como parte de su proceso de operación, la contribución al fortalecimiento de las capacidades y ejecución de las organizaciones para favorecer su sostenibilidad. Para eso se requiere contar con una estrategia sistemática basada en un diagnóstico de necesidades.

Preguntas guía

- ¿Con qué capacidades y experiencias ya cuentan las organizaciones participantes?
- ¿Qué capacidades serán indispensables para que las organizaciones cumplan con la implementación de sus proyectos en el marco del fondo?
- ¿Qué aspectos consideran las organizaciones les gustaría fortalecer como parte de este proceso?
- ¿Quiénes son organizaciones aliadas del fondo que pueden facilitar estos procesos de fortalecimiento?
- Partiendo del perfil de grupos que pensamos apoyar, ¿qué tipo de fortalecimiento consideramos que requieren las organizaciones que queremos apoyar?
- ¿El plan responde con las necesidades reales de las co-partes?

Resultados esperados

- Identificación de necesidades de fortalecimiento en las organizaciones
- Detección de actores clave que pueden facilitar el fortalecimiento de capacidades en las organizaciones
- Definición de un formato y estructura de programa de fortalecimiento adecuado para el tipo de organizaciones (talleres presenciales, visitas de seguimiento, encuentros e intercambios, webinarios, etc.)

Recursos necesarios

1. Metodología del diagnóstico de necesidades para organizaciones
2. Plataformas digitales
3. Aliados estratégicos para el fortalecimiento de las capacidades
4. Presupuesto destinado para el fortalecimiento

Buena práctica

- Es ideal que el proceso de fortalecimiento de capacidades acompañe la implementación de los proyectos de las organizaciones
- Verificar de manera periódica si los contenidos y tiempos siguen siendo vigentes para la implementación

Diseño de la estrategia de fortalecimiento a organizaciones aliadas (duración: 1 - 2 meses)

Paso 7

Objetivo

Implementación de la estrategia de fortalecimiento a organizaciones (duración: 12 - 18 meses)

Implementar un programa de fortalecimiento a las co-partes para incrementar sus capacidades de ejecución de proyectos y fortalecer a la organización en su conjunto.

Descripción

Identificar las herramientas útiles para que las co-partes puedan ejecutar sus proyectos de la mejor manera, dejando capacidades instaladas en la organización

Preguntas guía

- ¿Qué nivel de acompañamiento podemos ofrecer a las organizaciones para dar seguimiento en campo de los proyectos?
- ¿En qué capacidades puede fortalecer el equipo interno y para qué capacidades necesito un equipo externo de apoyo?
- ¿Cuál es la frecuencia del acompañamiento que tiene capacidad de recibir las organizaciones?
- ¿En qué modalidades pensamos ofrecer el fortalecimiento?
- ¿Cómo voy a evaluar las capacidades que quedaron en las organizaciones?

Resultados esperados

Las co-partes cuentan con la asesoría y el acompañamiento adecuado para la ejecución de sus proyectos.

Recursos necesarios

1. Especialistas en los distintos temas de fortalecimiento.
2. Recursos financieros para organizar talleres y encuentros
3. Estrategias pedagógicas innovadoras

Buena práctica

Verificar que las necesidades que tienen las organizaciones sean cubiertas por el fortalecimiento brindado. Y que las organizaciones puedan evaluar cómo se sienten y qué tan útil ha sido para la creación de capacidades en sus grupos y organizaciones.

Paso 8

Objetivo

Sistematización, comunicación de resultados y cierre del fondo (duración: 2 - 3 meses)

Realizar una sistematización de los aprendizajes del Fondo, que incluya la comunicación de los principales resultados e impactos alcanzados en las organizaciones y zonas de trabajo con la asignación de recursos.

Descripción

Los procesos de aprendizaje continuos son clave en las organizaciones. Asimismo, con el cierre de etapas en los fondos de inversión social se permitirá evaluar participativamente los resultados y reorientar las estrategias de continuidad, además de la sistematización de experiencias, para ayudar a consolidar el aprendizaje institucional.

Preguntas guía

- ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas y buenas prácticas de la realización de fondos de inversión social?
- ¿Cuáles son los aprendizajes que las organizaciones participantes identifican?
- ¿Qué cambios se lograron y por qué en las comunidades de trabajo?
- ¿Qué aspectos del diseño e implementación del fondo son susceptibles de mejora?
- ¿A quién sería bueno comunicar estos aprendizajes y experiencias? ¿Cuál sería la mejor manera?

Resultados esperados

- Sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas del fondo
- Testimonios de organizaciones participantes y comunidades locales destinatarias de los proyectos
- Estrategia de comunicación de resultados y aprendizajes con actores clave
- Recomendaciones de mejora

Recursos necesarios

1. Seleccionar una metodología de sistematización
2. Facilitar espacios participativos de reflexión y análisis
3. Considerar tiempo específico para organizar y comunicar la información
4. Recursos financieros para la difusión de los resultados

Buena práctica

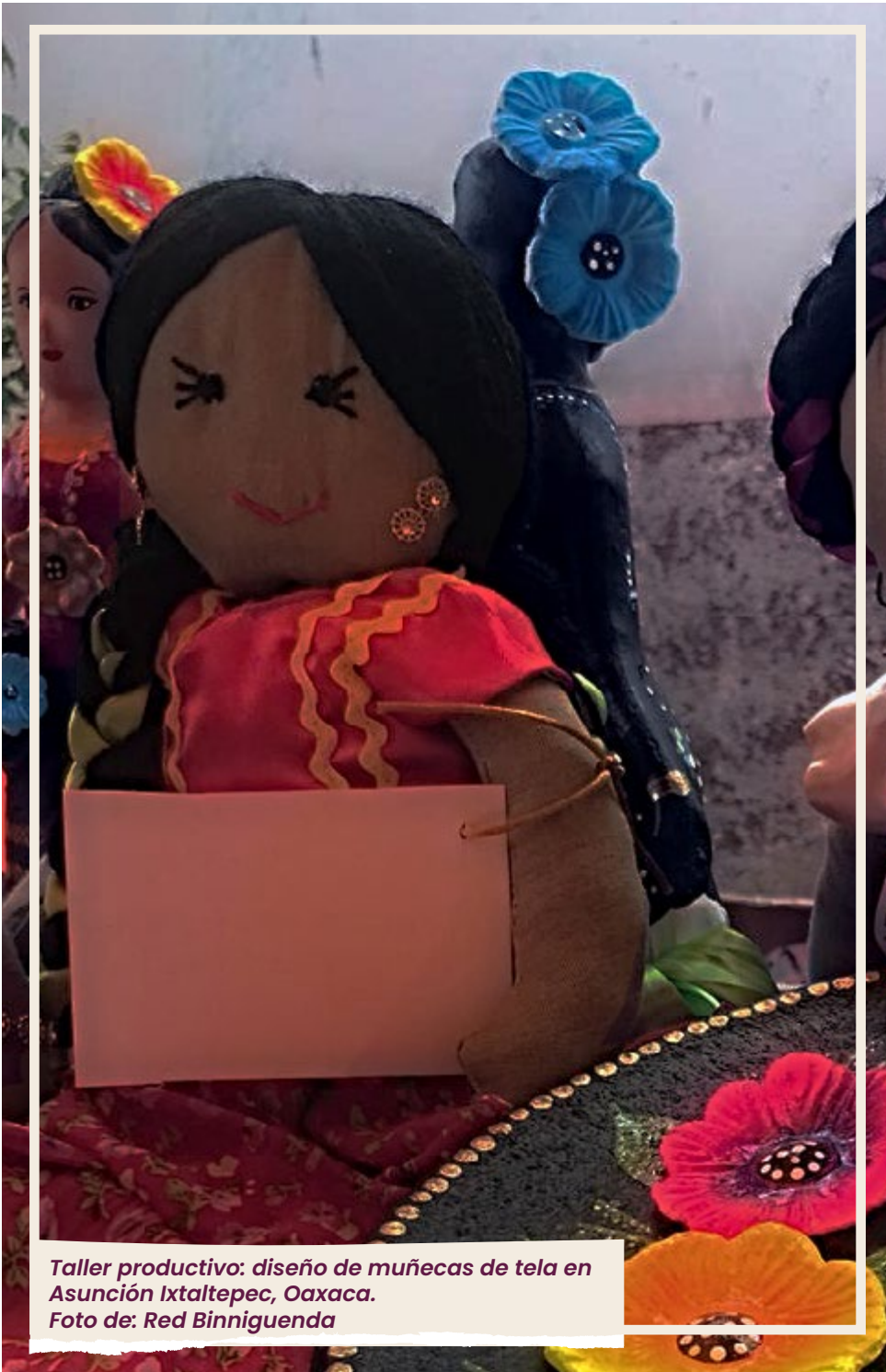
- Considerar desde el inicio la sistematización participativa de los fondos.
- Considerar este componente en los instrumentos de reporte de las organizaciones, así como en el monitoreo y evaluación.



4. 2 RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS

4.2.1 Para instituciones gubernamentales

- **Acceso a la información sobre impactos de los desastres.** Las limitaciones o barreras de acceso a la información sobre el impacto de los desastres, reducen la posibilidad de que las organizaciones y la ciudadanía conozcan la magnitud del desastre y planeen acciones de recuperación y reconstrucción.
- **Fomentar la participación ciudadana.** Los procesos de evaluación de daños y reconstrucción deben ser más incluyentes e involucrar la participación de la ciudadanía y de la sociedad civil en los procesos de contraloría social, acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas.
- **Actualización normativa del FONDEN.** Las reglas generales de operación y lineamientos específicos para del FONDEN deben incluir aspectos como la actualización de evaluaciones de daños ante las réplicas del sismo, el reconocimiento de las viviendas vernáculas o tradicionales y los espacios productivos de las viviendas, tanto en los censos como en los recursos para reconstrucción.
- **Flexibilizar la regulación para las OSC en contextos de atención a desastres.** Las organizaciones de la sociedad civil interesadas en apoyar los procesos de reconstrucción y recuperación, con recursos autogestionados, enfrentan regulaciones administrativas y fiscales excesivas que limitan su operación en estos contextos.



Taller productivo: diseño de muñecas de tela en Asunción Ixtaltepec, Oaxaca.
Foto de: Red Binniguenda

4.2.2 Para las instituciones donantes y financiadoras

- **Rendición de cuentas.** Sostener comunicación continua con donantes y público en general para compartir los avances de cada etapa. Crear una página web con información actualizada de los proyectos apoyados es una manera efectiva para rendir cuentas, transparentar el uso del recurso y dar resultados de cada proyecto y del fondo en su totalidad.
- **Visión de mediano y largo plazo.** Los procesos de recuperación y reconstrucción post-desastre duran varios años dependiendo de la magnitud, por lo que es importante que la estrategia de financiamiento de los donantes considere diferentes plazos de tiempo.
- **Identificar socios y redes aliadas.** Contactar con redes de organizaciones en varios niveles contribuye a dar una respuesta más integrada y coordinada ante el desastre, más que las aportaciones individuales.
- **Costos indirectos de la implementación.** En contextos de desastres se hace prioritario fortalecer las capacidades de las organizaciones y las comunidades afectadas, es importante que se considere un porcentaje entre el 10-15% de la aportación para el seguimiento de los proyectos y el fortalecimiento de las organizaciones.
- **Complementariedad e integralidad.** Es importante que las instituciones donantes promuevan la coordinación y articulación entre organizaciones, de manera que la respuesta para la recuperación sea complementaria e integral. Del mismo modo, resulta indispensable apoyar las dimensiones

que a veces son invisibilizadas por las estrategias convencionales centradas en la reconstrucción física (infraestructura); razón por la cual se genera un valor agregado al considerar la recuperación de medios de vida, la reactivación económica, el apoyo psicoemocional, la reconstrucción del tejido social, entre otras.

4.2.3 Para las organizaciones que implementan fondos de inversión social

- **Gestión adaptativa de proyectos.** Flexibilidad en la asignación y cambios al presupuesto, en los tiempos de ejecución y alcances del proyecto porque la programación está sujeta a eventos inesperados que pueden afectar el avance de la reconstrucción y que no se cumplen conforme a la duración del fondo. Es importante como donante permitirle a las organizaciones ajustar su presupuesto como consideren apropiado a lo largo del proyecto.
- **Fortalecimiento organizativo y técnico.** Es importante ofrecer, especialmente a organizaciones nuevas, talleres de fortalecimiento organizativo donde puedan definir misión, visión, objetivos, división de responsabilidades, entre otros.
- **Respuesta a desastres y recuperación con perspectiva de género.** Al apostar por fortalecer el liderazgo de las mujeres con este proyecto, se logró avanzar en la igualdad de género en esas comunidades. Las mujeres han logrado avanzar en el cumplimiento de sus derechos como participación política y autonomía económica.



Taller de papalotes. Acciones de sensibilización para detonar dinámicas de resiliencia en Asunción Ixtaltepec, Oaxaca. Foto de: Red Binniguenda

- **Seguimiento a los proyectos y organizaciones.** Una de las estrategias de fortalecimiento más efectivas fue la de visitar a cada una de las organizaciones. Eso permitió conocer mejor el proyecto y poder ofrecerles un acompañamiento y fortalecimiento más efectivo.
- **Capacidades internas.** Asegurar que se cuenta con equipo operativo suficiente para poder responder a las necesidades de seguimiento de proyectos y acompañamiento de las organizaciones financiadas en especial cuando se da financiamiento a un alto número de grupos, con enfoques y capacidades muy heterogéneas y distribuidas en una amplia región geográfica.
- **Pase administrativo a organizaciones de base.** Para poder acceder al donativo, algunas organizaciones de base de las comunidades directamente afectadas debieron aliarse a organizaciones de la sociedad civil que fueran donatarias autorizadas.

4.2.4 Para las organizaciones de base

- **Acompañamiento administrativo y fiscal.** Las organizaciones nuevas, o de reciente creación, muchas veces necesitan apoyo y acompañamiento más cercano para iniciar los procesos administrativos, fiscales y de corresponsabilidad con los donantes que no conocían anteriormente. En la mayoría de los casos, las organizaciones que contaban con un acompañamiento externo diferente del donante, tuvieron más facilidad para cumplir sus objetivos.

- **Adaptación de los proyectos a contextos post-desastre.** En el diseño y la ejecución de los proyectos, es importante considerar que las personas afectadas por un desastre en ocasiones cuentan con menor disponibilidad de tiempo y atraviesan presiones emocionales, sociales y económicas derivadas del evento. Sin embargo, también es una oportunidad para incorporar nuevos liderazgos en niñas, niños, jóvenes y mujeres de las comunidades a través de éstos.
- **Planificar el monitoreo y evaluación desde el inicio.** Establecer desde el principio el formato y las características del monitoreo y evaluación de los proyectos, donde las co-partes reportarán sus avances operativos y financieros, además de dejar claro las fechas y periodicidad en las que se entregará.
- **Incluir las prioridades de las organizaciones en el fortalecimiento.** Es importante definir con las organizaciones apoyadas y/o con los asesores que conocen de los procesos organizativos, qué talleres de fortalecimiento se les ofrecerán que sean útiles y pertinentes al contexto.
- **Favorecer la construcción de alianzas y articulaciones.** Uno de los aspectos que más valoraron las organizaciones fue la posibilidad de acercarse entre sí y con organizaciones más grandes. Se formaron varias alianzas entre ellas y se logró tener asistencia técnica de otras organizaciones.
- **Generar comunidades de aprendizaje y práctica.** Mantener cohesión entre las organizaciones por medio de la comunicación abierta, periódica y fluida que permita actualizar los requerimientos administrativos del fondo, compartir noticias, intercambiar experiencias y logros de las

organizaciones, así como eventos como encuentros o webinars, convocatorias para recaudación, entre otros. Estos canales permiten que los grupos identifiquen aliados con los que puedan encontrar asesoramiento o intercambiar experiencias; incluso, considerar colaboraciones conjuntas.

- **Incluir el autocuidado colectivo y contención emocional.** Hubo varios proyectos que aplicaron a los fondos con la intención de hacer proyectos para sanar emocionalmente a la comunidad afectada, eso permitió reconocer la importancia de incluir este tema en la respuesta a un desastre. Por lo que se recomienda, y si es posible facilitar, herramientas de autocuidado y apoyo emocional para abordar el trauma experimentado por el desastre, tanto a personas beneficiarias como a equipos operativos, porque en la mayoría fueron afectados directamente y padecen daños psicoemocionales.

Consideraciones finales

La inversión social tiene el sentido de profesionalizar y planear las decisiones estratégicas sobre el destino de los recursos, los procedimientos, la evaluación y la comunicación de los resultados e impactos con visión de mediano y largo de la movilización de recursos que contribuya a beneficios sociales. En ese sentido, las cuatro organizaciones identificamos importantes áreas de oportunidad para repensar estrategias de inversión social en procesos de recuperación y reconstrucción ante desastres. En esta publicación, los tres fondos de inversión social creados a partir de los sismos de 2017 quisimos plasmar nuestra experiencia para que sirva de base a otros actores que quieran o les toque actuar en futuras emergencias. Sabemos que nuestra experiencia no fue perfecta, pero decidimos sistematizar este proceso para que, a quien le toque empezar, no lo haga de cero.

La publicación detalla aprendizajes, obstáculos, recomendaciones y pasos a seguir que son simplemente una guía de cómo, si tuviéramos que hacer el proceso de vuelta, lo haríamos. Con base en nuestras experiencias, hicimos recomendaciones para los diferentes actores involucrados en los procesos de reconstrucción; recomendaciones que nos hubiese gustado recibir en el proceso de creación de los fondos.

Trabajar en conjunto, y con el apoyo del PNUD, para la creación de los fondos, el fortalecimiento de las organizaciones y la sistematización de nuestras experiencias hizo que este proceso fuera mucho más rico y que las comunidades afectadas y apoyadas salieran más fuerte.

Nuestros fondos ahora siguen caminos diferentes: Levantemos México recibió informes finales de las últimas organizaciones apoyadas en julio de 2020 y entregó reportes a donantes y aliados en noviembre del mismo año. Los fondos de la Fundación Merced y Fondo Semillas se convirtieron en programas de Comunidades Resilientes para prevenir y responder a futuras crisis y emergencias, con el desafío de poder implementar las lecciones aprendidas del período pasado y seguir la apuesta de fortalecer la sociedad civil. Por su parte el PNUD continuará trabajando en el fortalecimiento de capacidades, la gestión del conocimiento y el fortalecimiento institucional en temas de reducción de riesgos y resiliencia.

Las cuatro organizaciones tenemos muchos retos por delante, la experiencia de la reconstrucción ante los sismos de 2017 fue un hito para nuestras instituciones, esperamos con esta publicación haber contribuido a aumentar la convicción de poner al centro a comunidades y a las personas en todos los procesos.

Epílogo

Los fondos de inversión social para desastres gestionados desde la sociedad civil son posibles gracias a los liderazgos que los convocan y los donantes (individuales e institucionales) que creen en ellos. Por ello, se puede decir que su principal capital y activo semilla es la confianza y la reputación que los precede. Son llamados a la acción de líderes, equipos y trayectorias previas, en contextos de emergencias. Las millones de personas que atestiguan un desastre y las miles de víctimas que sufren, crean un sentimiento de empatía, una emoción por la solidaridad, en donde el llamado a ayudar se transforma en una donación.

La sociedad mexicana –durante sus múltiples desastres– ha sido muy proclive a donar. Generalmente lo han hecho con voluntariado y un gran ejemplo de ello son las miles de personas cargando escombros, dirigiendo el tráfico, los médicos y paramédicos, las personas que trabajaron en los centros de acopio y albergues, los que revisaron los edificios o los que cocinaron para otros voluntarios. En el sismo de 2017, las generaciones jóvenes revivieron la experiencia que marcó a una generación previa como voluntarios del temblor de 1985.

El trabajo de los fondos de inversión social que se levantaron en 2017 y 2018 para atender la emergencia y la reconstrucción que se relata aquí, es un indicador de

madurez y sofisticación social de esa voluntad de apoyar en momentos de desastres. No se trata solamente de ayudar en la emergencia, sino en la reconstrucción; no se trata solamente de solidarizarse con unas latas y bolsas de arroz y frijol, sino de reunir recursos financieros para las difíciles tareas que vienen después en la recuperación, la resiliencia y la transformación posterior. Las organizaciones, los liderazgos sociales que acompañan procesos comunitarios y los miles de donantes de estos fondos son grupos que entienden estos retos de transformaciones sociales y políticas de mediano y largo plazo.

En medio de pausas de trabajar entre centros de acopio y Verificado19s, tuvimos las primeras pláticas con Laura García, Paulina Suárez y Pilar Parás, las entonces directoras de Fondo Semillas y Ambulante, y la presidenta del Consejo de Fundación Merced, respectivamente. Hablamos sobre cómo se echaba a andar una filantropía para la emergencia que también fuera estratégica, que trascendiera los donativos de los primeros tres meses. De cómo echar a andar equipos especializados en medio de la emergencia para escribir cartas, grabar videos y armar propuestas para llamar a otros donantes y a los grupos y personas fuera de México, que sentían la necesidad de estar ahí, ayudando. Poco a poco fue claro que se requería –mientras atestiguábamos los conflictos

políticos, los gobiernos transitando entre vísperas electorales y largos períodos de transición— una sociedad civil fuerte que pudiera dar rumbo desde lo comunitario, pero también a nivel local y nacional.

Rápidamente se incorporaron consultoras y equipos para procurar, manejar y evaluar estos fondos de inversión. Se diseñaron las estrategias de procuración y de canalización de estos fondos en la marcha. Se hicieron los mapeos y directorios de las iniciativas (pre-existentes y nuevas) que estaban trabajando en la emergencia y tenían planes para la reconstrucción. Se entrevistó a muchas personas, se diseñaron convocatorias, criterios, invitaciones a dictaminar a expertos, y asignaciones de recursos, con sus muchas discusiones sobre las difíciles decisiones de a quiénes sí y a quiénes no; y cómo asegurar una “justa” distribución de estos recursos. También, la posterior administración de estos recursos, cómo entregarlos, monitorearlos y evaluarlos.

Estos equipos hicieron un trabajo extraordinario del cual aprender a cómo adaptarse a las circunstancias y ser muy sensibles de lo que estaban viviendo todas las comunidades y grupos locales. Aunque las co-partes, las socias, las donatarias, los proyectos, los grupos que fueron beneficiados por estos fondos son las heroínas y los héroes de la reconstrucción, es fundamental visibilizar el trabajo detrás y adentro de los fondos de estos equipos. Reconocer sus muchos diálogos y mediaciones para hacer un buen trabajo, para cuidar y rendir cuenta sobre las donaciones confiadas a toda esta cadena de actores.

En medio de esto, también destacar una discusión fundamental con las autoridades fiscales y organizaciones: ¿Cómo hacer nuevas reglas para atender las emergencias desde la sociedad civil, con una mirada de justicia social y un alcance comunitario? ¿Cómo canalizar donativos y fondos a grupos de base cuando no están legalmente constituidas o no son donatarias autorizadas? Las emergencias y reconstrucciones dejan más claro la necesidad de canalizar fondos de carácter temporal y urgente a grupos que difícilmente pueden cumplir con los múltiples requisitos de la formalidad, contabilidad y obligaciones fiscales que el marco legal mexicano exige. Y tampoco querríamos que invirtieran su energía social en ello.

Vale la pena apostar por estos grupos de base y liderazgos que no se habían organizado hasta que vino el desastre. Entonces, echaron a andar procesos comunitarios y emergieron nuevas dinámicas.

Desde Ruta Cívica apoyamos a varias de estas iniciativas. Hubo cosas hermosas, buenísimas historias construidas con mucho trabajo y la verdad, otras fueron difíciles. Descubres el reto de fortalecer a estos grupos comunitarios. Porque una cosa es trabajar en grupo para la emergencia y otro desafío es planear un proyecto con objetivos, metas, productos y entregables. Hacer presupuestos, calcular el pago de impuestos, monitorear los avances, y administrar los esfuerzos, los recursos financieros y humanos, las personas, para que sucedan estas cosas que planeamos.

Estos círculos de aprendizaje, este conocimiento, estas apuestas comunitarias y el continuo “hacer organización”, “hacer proyectos y realidades”, “hacer convocatorias y reportes” es la gran experiencia acumulada en estos fondos, y todas y todos los que a su alrededor hemos aprendido de estos retos.

Y el último reto también del cual debemos aprender es aprender a cerrar. Conversar de cómo nos despedimos, cómo cerramos procesos, de cómo quedan fortalecidos y sostenibles en el tiempo, y qué no terminó así. De esto también recuperar el qué volveríamos hacer de nuevo y qué deberíamos evitar, corregir y aprender de estos ensayos-error.

De estas experiencias de fondos habría que destacar tres mensajes. El primero es que **había un contexto fértil de reputación y confianza para solicitar donativos y canalizar fondos para emergencias;** había un vacío de legitimidad de la acción exclusivamente gubernamental. Ante este sentimiento donde las personas pensaban “Yo quiero ayudar” y “¿a quién le dono?”, estos fondos de inversión para la emergencia y reconstrucción post-desastre llenaron ese vacío.

Estos fondos plantearon una apuesta de reconstrucción, con un enfoque comunitario y de derechos humanos que iba más allá de la muy importante atención a la emergencia humanitaria.

El segundo mensaje es que **ninguna de las tres organizaciones lo había hecho antes,** ni estaba preparada para ello; no lo sabía hacer, todos estuvimos aprendiendo. Se echaron a andar los fondos colectivos y mucha gente creyó en ellos, pero hubo que construirlos desde cero. En ese sentido, fue difícil, porque hubo que crearles una estrategia y encontrar socias y co-partes, al mismo tiempo que procurar los recursos y trabajar los temas, administrativos, fiscales y legales, contratar un equipo, hacer una convocatoria. Se respondió rápido, pero algunos de estos procesos tardaron más de seis meses una vez que ya se tenían los fondos.

Ahora que se han reconocido estos vacíos y se han llenado, que se reconocen las oportunidades, será interesante ver la continuidad de los fondos que se van a quedar. ¿Cómo se utilizan esos aprendizajes?: los administrativos, los de escoger proyectos, los de monitorear, los de articular nuevos donantes, los de rendir cuentas y los de incrementar recursos.

Y finalmente, ¿dónde se quedan esas capacidades? Creo que nos sigue haciendo falta tener un fondo preparado. Seguiremos teniendo desastres y emergencias, pero necesitamos empezar a pensar en prepararnos mejor, y no en hacerlo al mismo tiempo que atendemos la emergencia sino antes. ¿Cómo nos organizamos y preparamos antes para que en caso de emergencia aparezca el fondo a llenar ese vacío? Puede tener varias formas: una organización, un fondo, una cuenta, que se active cuando hay un desastre y un reto de reconstrucción;

así como hay declaratoria de emergencia, podría haber una declaratoria para abrir un fondo de emergencia con los distintos actores que dan confianza sentados a la mesa, con una estrategia o escenarios previamente discutidos para hacer esto mucho más articulado.

El tercer mensaje es que a pesar de la gran colección de proyectos valientes, fantásticos, relevantes, innovadores y todos sus procesos comunitarios, **la sociedad civil en tiempos de desastres y reconstrucción, no sustituimos al Estado.** El gobierno tiene un papel clave, en los censos y levantamiento de daños; en la asignación de los presupuestos y las ayudas financiadas por recursos públicos; en los procesos de reconstrucción; en los estudios de riesgo y medidas de adaptación, justo para no volver o reconstruir mejor, así como todas las estrategias de prevención.

Debe quedarnos muy claro que, aunque tengamos una filantropía estratégica y una sociedad civil fuerte y organizada, necesitamos gobiernos más preparados y con respuestas más efectivas para responder a los desastres y sobre todo proteger y avanzar los derechos de los grupos más vulnerables. El Estado, por la escala, la magnitud y el alcance geográfico tiene un papel fundamental. Aquí la pregunta es, ¿cuál es el papel que nos toca como filantropía y sociedad civil frente a estos gobiernos? Ser más exigentes, entender mejor la información y las medidas a las cuales el gobierno debe comprometerse, propiciar la participación, la representación y los diálogos entre actores públicos, privados, sociales y comunitarios, en los procesos de prevención, atención coordinada y reducción de desastres.

Mónica Tapia
Coordinadora de CIUDADania 19s
y Directora de Ruta Cívica

1. Centro de Investigación sobre la Epidemiología de los Desastres (CRED) y Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR). 2018. *Pérdidas económicas, pobreza y desastres 1998-2017*.
2. «Programa Sectorial de Seguridad y Protección Ciudadana 2020-2024». Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana. *Diario Oficial de la Federación*. (Publicado el jueves 2 de julio de 2020) Véase: <http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5596028&fecha=02/07/2020>
3. Servicio Sismológico Nacional. 2017. «Reporte especial: sismo de Tehuantepec (2017-09-07 23:49 Mw 8.2)». Véase: <http://www.ssn.unam.mx/sismicidad/reportesespeciales/2017/SSNMX_rep_esp_20170907_Tehuantepec_M82.pdf>
4. Servicio Sismológico Nacional. 2017. «Reporte especial: sismo del día 19 de septiembre de 2017, Puebla-Morelos (M 7.1)». Véase: <http://www.ssn.unam.mx/sismicidad/reportes-especiales/2017/SSNMX_rep_esp_20170919_Puebla-Morelos_M71.pdf>
5. Esquivel, Gerardo, Isabel Islas Arredondo y Alberto Serdán Rosales, coords., *Sismos 2017. Diagnósticos y propuestas para la reconstrucción*. Ciudad de México, Instituto Belisario Domínguez-Senado de la República LXIII Legislatura, 2018.
6. Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana y Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED). 2019. «Impacto socioeconómico de los desastres en México durante 2017». Resumen ejecutivo.
7. Solís, Patricio y Alejandra Donají Núñez. «¿Por qué murieron más mujeres el 19S? Un análisis inicial», en *Nexos* (Publicado el jueves 5 de octubre de 2017). Véase <<https://www.nexos.com.mx/?p=34076>>
8. Esquivel, Gerardo, Isabel Islas Arredondo y Alberto Serdán Rosales, coords., *Sismos 2017. Diagnósticos y propuestas para la reconstrucción*. Ciudad de México, Instituto Belisario Domínguez-Senado de la República LXIII Legislatura, 2018.
9. Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana y Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED). 2019. «Impacto socioeconómico de los desastres en México durante 2017».
10. La Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas define la «recuperación» como el restablecimiento o mejora de los medios de vida y salud, así como de los bienes, sistemas y actividades económicas, físicas, sociales, culturales y ambientales de una comunidad o sociedad afectada por un desastre. Por su parte, la «reconstrucción» es la reedificación (a mediano y largo plazo) y restauración sostenible de infraestructuras vitales resilientes, servicios, viviendas, instalaciones y medios de vida.
11. Según lo establecido en el Marco Sendai para la reducción de riesgos de desastres, se denomina «reconstruir mejor» o Build Back Better a las etapas de recuperación, rehabilitación y reconstrucción después de un desastre, para aumentar la resiliencia de las naciones y las comunidades, mediante la integración de medidas de reducción del riesgo de desastres en la restauración de la infraestructura física y los sistemas sociales, así como en la revitalización de los medios de vida, la economía y el medio ambiente.
12. «México un año después del terremoto del 19-S: todo lo que queda por hacer», en *CNN Español*. (Publicado el jueves 13 de septiembre de 2018). Véase <<https://cnnespanol.cnn.com/2018/09/13/mexico-un-ano-despues-del-terremoto-del-19-s-todo-lo-que-queda-por-hacer/>>
13. Este apartado fue redactado en agosto de 2020 previo al decreto de extinción de los fideicomisos, que incluyen al Fondo de Desastres Naturales.
14. Se denomina «Declaratoria de Desastre Natural» al documento mediante el cual la Secretaría de Gobernación declara formalmente

- en zona de desastre natural a determinados municipios, así como a los órganos político-administrativos en las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, para que se pueda tener acceso a los recursos del Fondo de Desastres Naturales.
15. El funcionamiento del Comité de Evaluación de Daños (CED) se realiza a través de subcomités por cada uno de los siguientes sectores vivienda, infraestructura urbana, residuos sólidos, carreteras, hidráulico, educativo, salud, monumentos históricos, artísticos y arqueológicos, áreas naturales protegidas, pesquero y acuícola, forestal y de viveros, y zonas costeras.
 16. «Acuerdo por el que se emiten las Reglas Generales del Fondo de Desastres Naturales». Segunda Sección. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Diario Oficial de la Federación. (Publicado el viernes 3 de diciembre de 2010). Véase: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/492613/Reglas_Generales_del_FONDEN.pdf>
 17. «Lineamientos de operación específicos del Fondo de Desastres Naturales». Tercera sección. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Diario Oficial de la Federación. (Publicado el lunes 31 de enero de 2011). Véase: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/492607/Lineamientos_de_Operaci_n_Espec_ficos_del_FONDEN_y_sus_reformas.pdf>
 18. Schteingart, Martha y Clara Salazar, coords., *Los efectos múltiples de los sismos de septiembre 2017. Análisis e interpretaciones de alumnos de Estudios Urbanos. Cuaderno de trabajo. Ciudad de México, Centro de estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales, El Colegio de México, 2018.*
 19. Es importante mencionar en este contexto que el régimen de donatarias autorizadas no permite otorgar donativos a otras organizaciones de la sociedad civil que no cuenten con dicha autorización.
 20. Los donativos por países se distribuyeron de la siguiente forma: Estados Unidos 47.6%, México 33%, Canadá 2.7%, Reino Unido 1.7%, España 1.6% y otros 13.4%.
 21. Por cuestiones de protección de datos personales, en los testimonios referidos no se especifican los nombres de las organizaciones y/o colectivos.
 22. Davenport, Thomas y Laurence Prusak. *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know.* Boston, Harvard Business School, 1998.
 23. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2015. «Sistematización para transferir el conocimiento». 3ra. Serie metodológica en gestión del conocimiento.
 24. La Encuesta Nacional de Filantropía (ENAFI) estimó que en 2008, el 77% de la población donó una vez al año a los damnificados por algún desastre nacional. Véase Layton, Michael y Alejandro Moreno (2010): *Filantropía y sociedad civil en México. Análisis de la ENAFI 2005-2008.* p. 74. En 2012, la Encuesta Nacional de Solidaridad y Acción Voluntaria (ENSAV) redujo esta estimación a 45% dona en momentos de emergencias en 2012 y 29.5% en 2016. Esto representa una tercera parte de la población nacional y, después de los donativos para “ayudar a personas que piden en la calle” y a las instituciones religiosas, se ha mantenido como la tercera causa para donar. Véase Jacqueline Butcher-Colin (coord.) (2017): *Generosidad en México II. Fuentes, cauces y destinos.*



**FUNDACIÓN
MERCED**

AMBULANTE



Febrero 2021