



Comunalia

# Las fundaciones comunitarias como un actor clave en el contexto de emergencia



**MAYO  
2021**

**Fondo Comunidades Activas Fase 1**

**Elaborado por:** Melissa Colter

**Edición por:** Mariana Sandoval

**Diseño por:** Andrea González

## CONSEJO DIRECTIVO

- Agustín Landa García Téllez
- Erika Seyffert Ibarra
- Leticia Rico González
- Erik Friend
- Corinne Pierre-Louis

## EQUIPO

- Mariana Sandoval
- Minerva Zamora
- Alejandra Padrón
- Lucía Serrat
- Victor Gómez

Para acceder a este y otros recursos, favor de visitar nuestra Biblioteca Virtual en:



[www.comunalia.org.mx](http://www.comunalia.org.mx)

Puede extraer, copiar o citar este trabajo siempre y cuando dé el crédito correspondiente a Comunalia e incluya los derechos de autor.

## NUESTRA GRATITUD A NUESTROS ALIADOS Y FINANCIADORES:





1

## Introducción

2

## Resumen de la intervención

p.5

Modelo de intervención

p.9

Resumen de la implementación

p.13

Principales resultados de la primera fase del Fondo Comunidades Activas

3

## Detonadores del Fondo Comunidades Activas

p.16

Antecedentes del Fondo Comunidades Activas

p.17

El Covid-19 en México

p.17

Factores que detonaron la creación del Fondo Comunidades Activas

4

## La importancia de las fundaciones comunitarias en el Fondo Comunidades Activas

p.19

¿Qué son las fundaciones comunitarias?

p.20

¿Cómo se articulan las fundaciones comunitarias a través de Comunalia?

p.21

La relevancia de las fundaciones comunitarias en el contexto de intervención

5

## Lecciones aprendidas y mirada a futuro

6

## Bibliografía

7

## Anexos

## I. Introducción

El presente documento busca sistematizar las lecciones aprendidas y resultados derivados de la ejecución de la primera fase del Fondo Comunidades Activas, en particular, sobre la importancia de las fundaciones comunitarias en el contexto de intervención. La primera fase del Fondo Comunidades Activas fue puesta en marcha en Julio del 2020 por Comunalía, la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México y Fundación Coca-Cola México como respuesta a las afectaciones de la crisis por Covid-19 en México.



**El enfoque principal del documento se centra en resaltar el valor agregado que han generado las fundaciones comunitarias, trabajando en alianza, en el contexto de la emergencia que se suscitó en las comunidades de intervención.**

Es así que, el objetivo principal del documento es ampliar el aprendizaje y conocimiento de la figura de fundación comunitaria como mecanismo efectivo para reaccionar ante la emergencia, en este caso, derivada por el Covid-19, trabajando con un enfoque de desarrollo de base y manteniendo una visión de largo plazo.

La información recolectada y analizada para construir este documento proviene de la Estrategia de Monitoreo y Evaluación (M&E) diseñada previo al arranque de la intervención, así como de la revisión de literatura existente en torno al concepto de Modelo Mexicano de Fundación Comunitaria y de documentación institucional de Comunalía. En particular, la Estrategia de M&E se compuso de un enfoque mixto, con elementos cuantitativos y cualitativos para identificar resultados y lecciones aprendidas en los diversos niveles de intervención (comunidad, fundación comunitaria y la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México).

El documento se organiza de la siguiente forma: el primer apartado resume el modelo de intervención y resultados previstos por la primera fase del Fondo Comunidades Activas, el segundo apartado, estudia los factores que detonaron la creación del Fondo, pasando por los antecedentes y describiendo el contexto del Covid-19, el tercer apartado ahonda en el importante rol que jugaron las fundaciones comunitarias en el logro de los resultados así como en la rapidez con la que fue posible estructurar la intervención con el alcance que se tuvo, y finalmente, en el quinto apartado se resumen algunas de las lecciones aprendidas derivadas de la intervención así como la visión a futuro acerca del Fondo Comunidades Activas.



Foto por: Fundación Comunitaria Puebla

## 2. Resumen de la intervención

### Modelo de intervención

Con el fin de impulsar la reactivación económica y social del país para atender las afectaciones de la crisis por el Covid-19 en México, en Julio del 2020 Comunalia y las fundaciones comunitarias miembros de esta alianza pusieron en marcha la primera fase del Fondo Comunidades Activas. La cual tuvo una inversión directa en las comunidades intervenidas de más de 105 millones de pesos, de los cuáles, cerca de 12 millones fueron invertidos por Fundación Coca-Cola México mientras que 83 millones de pesos fueron movilizados de forma local por las fundaciones comunitarias y 11 millones de pesos fueron puestos por las organizaciones de la sociedad civil y grupos de base como contrapartida (en especie y efectivo) para el desarrollo de los proyectos.

Adicionalmente, a partir de esta inversión inicial, se han sumado fondos adicionales, invertidos por la Fundación Interamericana (IAF por sus siglas en inglés) y el Charles Stewart Mott Foundation, para desarrollar una segunda fase de intervención.

El objetivo central de esta primera fase de intervención fue proveer de apoyo humanitario y económico a comunidades mexicanas afectadas por el Covid-19 a través de Comunalia, la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México. Para lograr esto, el proyecto inicial tuvo los siguientes objetivos específicos:

Implementar, en el corto plazo, un esquema de apoyo directo a proyectos, grupos u otros colectivos que promuevan la reactivación económica de las comunidades en donde las integrantes/socias de la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México intervienen.

Implementar acciones mediante la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México para el desarrollo de un proceso de reactivación económica y social.

### Y se formuló a través de tres componentes:



#### componente 1

Programa formativo y de fortalecimiento de las FC (“Puesta en común”)



#### componente 2

Fondo para subdonaciones de las FC a organizaciones de la sociedad civil (OSCs) y/o grupos de base (GB) para la implementación de proyectos (“Donaciones”)



#### componente 3

Fondo de apoyo a proyectos de las FC que busquen apoyar los esfuerzos de reactivación económica y social (“Programas FC”)



Si bien los componentes y sus resultados esperados se encontraban altamente relacionados entre sí, la operación de cada uno de ellos involucró diferentes alcances, objetivos y actores, por lo que se decidió integrar una estructura operativa por niveles. El siguiente diagrama ilustra la relación entre los componentes y los niveles de intervención.

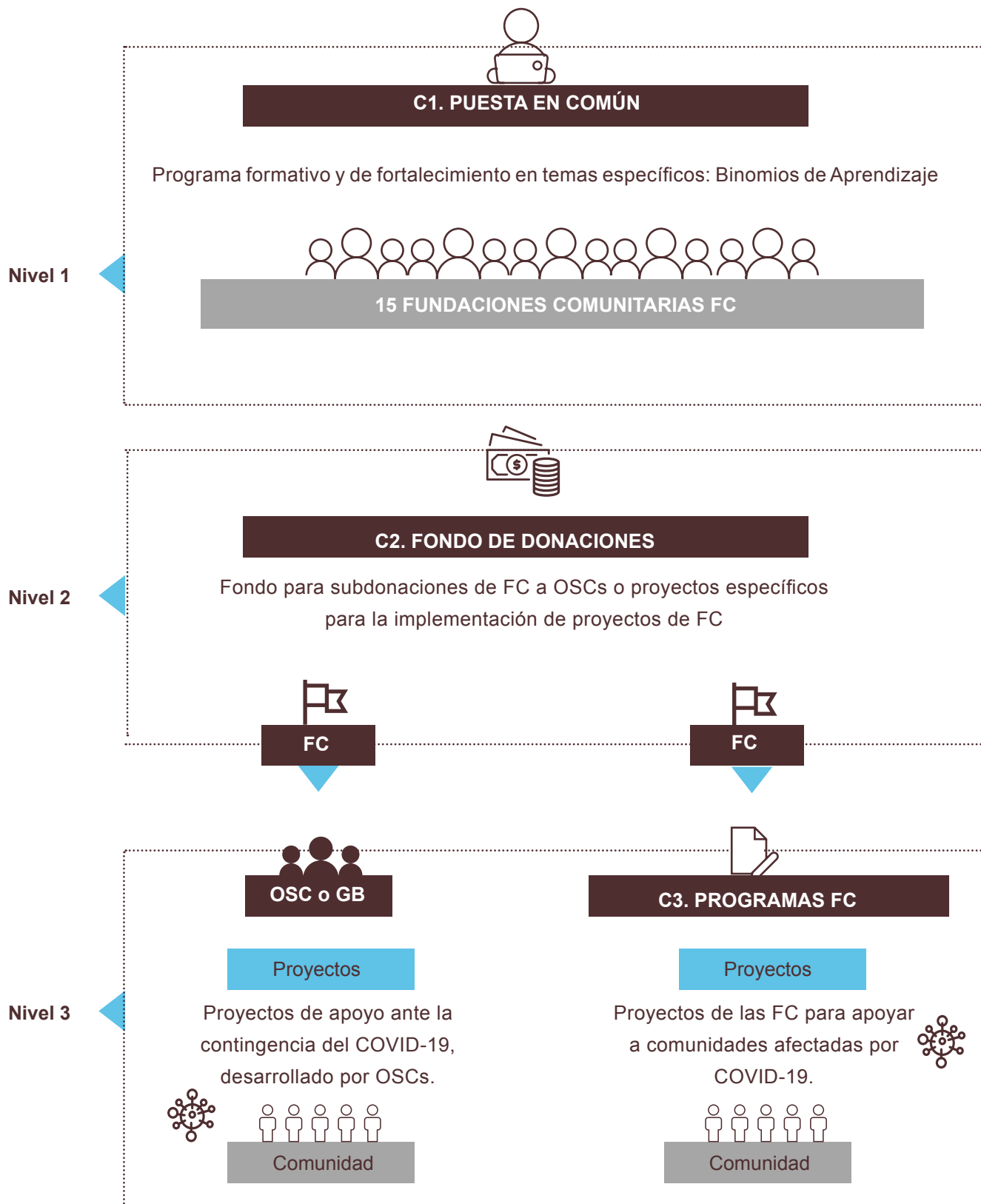


Figura 1. Modelo de intervención del Fondo Comunidades Activas

## Nivel 1

El Nivel 1 de intervención abarcó las actividades enfocadas a la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México participantes (Componente 1) por ejemplo: la puesta en común de temas específicos entre las fundaciones comunitarias, la ejecución de estrategias de fortalecimiento de capacidades institucionales e interacción entre las fundaciones comunitarias y el acompañamiento cercano de Comunalía a las mismas.

## Nivel 2

Mientras que el Nivel 2 de intervención, consistió en la operación de una convocatoria específica a través de las fundaciones comunitarias para recibir y financiar proyectos de atención a los grupos poblacionales más afectados por la contingencia derivada del Covid-19. En este nivel se incluyeron todas aquellas actividades previstas para la construcción, lanzamiento, seguimiento y recepción de proyectos enfocados en la reactivación económica y social de las comunidades.

## Nivel 3

Finalmente el Nivel 3 de intervención, abarcó la operación, monitoreo y evaluación de los proyectos seleccionados a partir de la convocatoria. Es importante resaltar que los proyectos podían ser operados por organizaciones de la sociedad civil, grupos de base o colectivos que presentaron un proyecto a las fundaciones comunitarias participantes (Componente 2) o bien, proyectos presentados y operados por las mismas fundaciones comunitarias (Componente 3).

Es así que los actores involucrados en el proceso de implementación y el rol que jugaron dentro del Fondo Comunidades Activas Fase 1 fueron:

### • Comunalía -

La Alianza de Fundaciones Comunitarias de México definió, en conjunto con las fundaciones, los lineamientos para la operación del fondo además estuvo a cargo del desarrollo de las estrategias de fortalecimiento dirigidas a las fundaciones y dio seguimiento a la operación de los proyectos a través del acompañamiento a las fundaciones participantes. Adicionalmente, mantuvo la relación con el financiador y estuvo a cargo de la entrega de reportes.

### • Fundaciones comunitarias (15 fundaciones participantes) -

Participantes y organizaciones co-implementadoras; podían participar como operadoras de las subvenciones para que organizaciones de la sociedad civil y/o grupos de base (OSCs o GBs) implementaran proyectos y/o tuvieron la oportunidad de operar proyectos comunitarios de forma directa. Se beneficiaron directamente de las estrategias enfocadas en su fortalecimiento además de tener la responsabilidad de dar seguimiento y acompañamiento a las OSCs o GBs que operaron proyectos. Adicionalmente, en algunos casos, participaron en Comités de trabajo para la definición de lineamientos y procesos de operación del fondo.

## • Organizaciones de la sociedad civil y grupos de base (OSCs y/o GBs) -

A cargo de la implementación de proyectos en sus comunidades de intervención.

## • Comunidades intervenidas -

Participantes y beneficiarios del Fondo Comunidades Activas.

Los resultados a largo plazo, esperados del modelo de intervención pueden resumirse en tres grandes áreas: **1)** la detonación de proyectos que contribuyan a la reactivación económica y social en las comunidades afectadas por la crisis derivada del Covid-19. **2)** el fortalecimiento en las capacidades institucionales de las fundaciones comunitarias participantes (capacidades para desarrollar procesos de monitoreo y evaluación, promover la inversión social y liderazgo para fortalecer a otros actores del ecosistema). **3)** Aumento en las alianzas y trabajo coordinado entre las fundaciones comunitarias participantes y el resto de los actores de sus comunidades de intervención.

**Es así que entre las características generales más relevantes del modelo de intervención resaltan:**



Foto por: Fundación Merced Coahuila



Enfoque de trabajo articulado; desde diferentes niveles de intervención (Comunalia, aliados, fundaciones comunitarias y OSCs o GBs) trabajando en red para el logro de objetivos compartidos y con procesos, lineamientos y formatos homologados.



Desarrollo de base; implementando proyectos de atención a una emergencia, en algunos casos, de asistencia humanitaria pero partiendo de las necesidades, recursos y potencialidades de las comunidades como actores activos de su desarrollo así como de una visión de transformación a largo plazo.



Fortalecimiento de la fundación comunitaria; potenciando su capacidad para articular rápidamente las necesidades y oportunidades a nivel local, así como su liderazgo para movilizar al ecosistema de filantropía local.

## Resumen de la implementación



La primera fase del Fondo Comunidades Activas se llevó a cabo durante los meses de julio del 2020 a mayo del 2021, contando con la participación activa de 15 fundaciones comunitarias, Comunalía, 29 organizaciones de la sociedad civil y 23 grupos de base<sup>1</sup>.

Con respecto al Componente 1 (Nivel 1 de intervención) se generaron diversas estrategias para fortalecer las capacidades institucionales de las fundaciones así como el trabajo articulado entre los miembros de la Alianza de Comunalía. Entre los espacios y procesos de formación individual y colectiva gestionados resaltan:

- **Puesta en común;**  
momento inicial en el que se trabajó en llegar a consensos entre Comunalía y las fundaciones sobre conceptos transversales<sup>2</sup> de la implementación, así como el diseño de la Estrategia de Monitoreo y Evaluación y la definición conjunta de lineamientos, procesos y formatos de implementación.
- **Reuniones mensuales de formación y acompañamiento;**  
espacio de interacción entre las fundaciones comunitarias para compartir buenas prácticas y aprendizajes de la intervención además de la presentación de herramientas útiles que apoyan al fortalecimiento de las fundaciones. En total, se llevaron a cabo 10 reuniones mensuales con una duración promedio de 1.5 horas y la participación promedio de 22 personas.
- **Binomios de Aprendizaje;**  
estrategia de aprendizaje entre pares que promueve la cohesión social entre las fundaciones comunitarias así como el aprendizaje compartido. Las fundaciones se reunieron mensualmente en pares o triadas para discutir temas de interés definidos que ayudarán a construir confianza y compartir prácticas. En total se llevaron a cabo 36 reuniones de Binomios en el periodo de ejecución de la primera fase.
- **Acompañamiento de un consultor externo de Comunicación**  
orientando el desarrollo y ejecución de la Estrategia de Comunicación del Fondo Comunidades Activas así como resolviendo dudas y fortaleciendo procesos internos.
- **Acompañamiento de un consultor externo de Monitoreo y Evaluación**  
para diseñar la Estrategia de M&E e instrumentos, así como al servicio de la resolución de dudas y procesos de fortalecimiento internos en el tema.
- **Proceso de generación de información y retroalimentación a las fundaciones;**  
adicionalmente, Comunalía generó información y retroalimentación a las fundaciones a partir de los instrumentos de Monitoreo y Evaluación, reportes y reuniones.

Mientras que en relación a los componentes 2 y 3 del modelo de intervención descrito en el apartado anterior, se logró la ejecución de **42** proyectos comunitarios en **14<sup>3</sup>** estados del país, movilizandando más de **105** millones de pesos e impactando a más de **39,788** personas a través de las fundaciones comunitarias, organizaciones y grupos de base participantes.

Los **42 proyectos** además de contribuir a la reactivación económica y social de las comunidades como fin último, se dividieron en cuatro ejes temáticos de atención prioritaria: **empoderamiento de Jóvenes y Mujeres (45%), Ayuda Humanitaria (26%), Acceso al Agua (2%) y Apoyo a Pequeños Negocios (26%).**

La siguiente tabla, describe a los involucrados en el desarrollo de los proyectos (fundaciones comunitarias pero también organizaciones de la sociedad civil y grupos de base). En esta es posible observar la variedad de participaciones y roles (en los diversos componentes) de las fundaciones comunitarias así como la riqueza en el número de organizaciones y grupos de base involucrados en la ejecución de los proyectos.



Foto por: Fundación Comunitaria Malinalco

<sup>1</sup>Para los proyectos de Fundación Comunitaria Oaxaca (De mi región y Comunidades solidarias) y Fundación del Empresariado Yucateco (PICIP) se consideró la cantidad de grupos de base de los grupos de participantes y comunidades; 9 grupos para los proyectos de Fundación Comunitaria Oaxaca y 4 grupos para el proyecto de Fundación del Empresariado Yucateco.

<sup>2</sup>Los conceptos transversales abordados fueron: Desarrollo de base, Resiliencia comunitaria, Economía social

<sup>3</sup>Baja California, Chihuahua, Coahuila, Estado de México, Jalisco, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, Sonora y Yucatán.

Fundaciones Comunitarias	Componentes	Organizaciones de la sociedad civil y grupos de base	Estado
Comunidad A.C.	Componentes 1, 2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acciona, Transformando Caminos para ser y Hacer, A.C.</li> <li>● Lausanza *</li> <li>● Amira *</li> <li>● Cerámica Naty *</li> </ul>	Morelos
Corporativa de Fundaciones, A.C.	Componentes 1, 2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mayama, A.C.</li> <li>● Movimiento de Apoyo a Menores Abandonados, MAMA A.C.</li> </ul>	Guadalajara
Fundación Comunitaria de Cozumel, I.A.P.	Componentes 1, 2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Club Rotario Cozumel A.C.</li> <li>● Entorno que Dignifica A. C.</li> <li>● Fundación Orbe A.C.</li> </ul>	Quintana Roo
Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C.	Componentes 1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fundación Axcel A.C.</li> <li>● Colectiva Arte Comunidad y Equidad A.C.</li> <li>● Desarrollo Juvenil del Norte, A.C.</li> <li>● Unidos por una Infancia Mejor A.C. (UIMAC)</li> </ul>	Chihuahua
Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.	Componentes 1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centro de Liderazgo y Desarrollo Humano, A.C.</li> </ul>	Chihuahua
Fundación Internacional de la Comunidad, A.C.	Componentes 1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centro de Servicios CSER A.C.</li> <li>● Proyecto Salesiano Tijuana A.C.</li> <li>● Unidos con Esperanza A.C.</li> <li>● Sistema de Apoyo Nacional a la Educación Superior A.C.</li> </ul>	Baja California
Fundación Merced Coahuila, A.C.	Componentes 1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fomento de Oportunidades Educativas, A.C.</li> <li>● Consejo Cívico de Instituciones de Coahuila A.C.</li> </ul>	Coahuila
Fundación Merced Querétaro, A.C.	Componentes 1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cáritas de Querétaro I.A.P.</li> <li>● Fundación Vive Mejor, A.C.</li> <li>● Mariana Sala I.A.P.</li> <li>● México Tierra de Amaranto A.C.</li> <li>● Un Techo para mi País México A.C. (TECHO)</li> <li>● Puerta Abierta I.A.P.</li> </ul>	Querétaro
Fundación Punta de Mita, A.C.	Componentes 1, 2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centro de Estudios para la Conservación Observatorio De Aves De San Pancho A.C.</li> <li>● EntreAmigos San Pancho A.C.</li> <li>● Desayunos Para los Niños de Vallarta A.C.</li> <li>● Lazos Interdisciplinarios a Lado del Haramara (LILHA)</li> </ul>	Nayarit
Fundación para Unir y Dar, A.C.	Componentes 1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cáritas de Monterrey, A.B.P.</li> </ul>	Nuevo León
Fundación Comunitaria Malinalco, A.C.	Componentes 1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 grupo de 5 agricultores *</li> </ul>	Estado de México
Fundación Comunitaria Oaxaca, A.C.	Componentes 1, 2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 9 grupos de participantes en diversas comunidades *</li> </ul>	Oaxaca
Fundación Comunitaria Puebla, I.B.P.	Componentes 1, 2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 grupo de participantes de la comunidad de San Francisco Xochiteopan, Puebla *</li> </ul>	Puebla
Fundación del Empresariado Sonorense, A.C.	Componentes 1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Banco de Alimentos de Nogales, I.A.P.</li> <li>● Banco de Alimentos de Hermosillo, I.A.P.</li> <li>● Red Comunitaria de Sonora</li> </ul>	Sonora

Tabla 1. Fundaciones comunitarias, organizaciones de la sociedad civil y grupos de base participantes

\*Grupos de base

En algunos casos, las fundaciones comunitarias adaptaron o complementaron sus procesos internos para alinearse con las herramientas o procesos definidos por el Fondo Comunidades Activas. Tal es el caso de los procesos de difusión, selección y evaluación de proyectos así como el monitoreo y evaluación de los mismos. Siempre partiendo de la flexibilidad y asegurar la utilidad y relevancia de los procesos, el Fondo Comunidades Activas fue flexible y abierto para que los procesos no solo fueran un requisito a cubrir sino que generaran un fortalecimiento institucional en las fundaciones.

De forma complementaria, para dimensionar la variedad de los proyectos a continuación se describen algunos de los servicios de atención o mecanismos de intervención más utilizados por eje temático:





	Eje temático	Servicios de atención o mecanismos de intervención utilizados
	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres	Becas educativas a jóvenes, talleres de capacitación en habilidades, talleres de preparación laboral o guía vocacional, entrega de equipos de cómputo para continuar con sus estudios, talleres de emprendedurismo, etc.
	Ayuda Humanitaria	Entrega de despensas, apoyos alimentarios y comida caliente para personas en necesidad extrema así como capacitación y materiales para la producción de alimentos de autoconsumo.
	Acceso al Agua	Capacitación para la autoconstrucción de cisternas así como la construcción de una planta purificadora de agua.
	Apoyo a Pequeños Negocios	Procesos de capacitación y acompañamiento para fortalecer negocios existentes, entrega de capital para adaptar o fortalecer negocios a la nueva realidad y capacitación a productores agrícolas para hacer una transición a la agroecología.

Tabla 2. Servicios de atención o mecanismos por Eje temático

Una particularidad importante de la implementación en el contexto del Covid-19, se relaciona con la capacidad de adaptación al cambio al que continuamente estuvieron retadas las fundaciones comunitarias, organizaciones de la sociedad civil y grupos de base. Esto ya que en función de la evolución del Covid-19 en los diversos estados del país se fueron definiendo diversas restricciones sanitarias que limitaron el contacto con los participantes de la comunidad y el trabajo de campo. Las fundaciones, organizaciones y grupos de base se enfrentaron entonces a retos en torno al acceso de internet y plataformas tecnológicas para conectar con sus grupos de interés, dificultades en el acceso a las comunidades de intervención, dificultades para lograr las metas de atención siguiendo los protocolos de distancia establecidos por las autoridades de salud del país así como retos para mantener la motivación de las y los participantes a la distancia. Estos retos se suscitaron en un entorno altamente cambiante por lo que requirió de ellos flexibilidad, resiliencia e innovación para lograr la ejecución y metas de los proyectos.

## Principales resultados de la primera fase del Fondo Comunidades Activas



Dado el alcance multinivel del modelo de implementación, en la primera fase del Fondo Comunidades Activas fue posible evidenciar resultados a nivel de las fundaciones comunitarias (Componente 1) así como en las comunidades de intervención (Componentes 2 y 3). A continuación se resumen los resultados más relevantes arrojados por el proceso de evaluación.

Al nivel de las fundaciones comunitarias, los principales resultados se centran en el **fortalecimiento de las capacidades institucionales**, así como en la generación de **aprendizaje colaborativo** entre las fundaciones participantes y la **expansión de la relación** con otros actores de sus ecosistemas locales.

En cuanto al **fortalecimiento de capacidades** institucionales, la capacidad para **desarrollar procesos de Monitoreo y Evaluación** fue la capacidad que mostró un mayor aumento en el índice de capacidades a partir de la comparación de la Línea de Salida con la Línea de Base<sup>4</sup>, mientras que la capacidad para **promover la inversión social** mostró un ligero aumento y la capacidad de **liderazgo para fortalecer a otros actores en el ecosistema** mostró una ligera disminución. De forma similar, el 93% de las fundaciones comunitarias participantes afirmaron que su participación en el Fondo Comunidades Activas contribuyó a fortalecer en ellas alguna de las tres capacidades institucionales objetivo.

Contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades institucionales, las fundaciones comunitarias participantes de la intervención valoraron como altamente positivos y útiles los **espacios de interacción** (por ejemplo las reuniones mensuales, el acompañamiento con los consultores externos, así como los procesos y mecanismos establecidos en conjunto para la operación del fondo). Adicionalmente, la mayoría de las fundaciones agradecieron el espacio para conocer más a otras fundaciones y **compartir prácticas** además de considerar que a partir de su participación en el Fondo Comunidades Activas lograron obtener aprendizajes a nivel institucional, con el resto de las fundaciones participantes así como con su comunidad de intervención.

Finalmente, otro de los grandes resultados identificados por las fundaciones comunitarias participantes fue la **expansión de la relación con otros actores de sus ecosistemas** locales a partir de su **participación conjunta** en el Fondo Comunidades Activas. Algunas de las fundaciones participantes mencionaron que a partir del desarrollo de proyectos de atención a la emergencia se comenzaron a relacionar con actores con los que tradicionalmente no trabajaban, por ejemplo en temas de insumos médicos, comedores y entrega de despensas, etc.



**Esto ha resultado en nuevas alianzas así como la incursión de la fundación en nuevos temas. De hecho, 43% de las fundaciones participantes reportaron una cantidad mayor de alianzas del 2019 al 2020.**

<sup>4</sup>Las tres capacidades institucionales se midieron a través de un set de reactivos aplicados al inicio de la intervención (Agosto 2020 - Línea de Base) y al cierre de la intervención (Abril 2021 - Línea de Salida).

De forma similar, los resultados a nivel comunitario fueron positivos evidenciando la multiplicación del impacto a través de la movilización de recursos, experiencias y alcances locales y nacionales.

Como se mencionó anteriormente, la primera fase del Fondo Comunidades Activas motivó el desarrollo de 42 proyectos comunitarios en 35 comunidades del país. Estos proyectos llegaron a beneficiar de forma directa a 39,788 participantes únicos beneficiados de forma directa, de los cuales 55% son mujeres y 45% son hombres. Mientras que de forma indirecta, se llegó a alcanzar a más de 71,000 personas.



Foto por: Fundación Internacional de la Comunidad

Los proyectos entregaron diversos bienes o servicios a la población objetivo. Entre los que destacan la entrega de: despensas, comida caliente, insumos médicos, capacitaciones y acompañamiento, becas educativas o laborales, etc.

A través de la intervención se lograron movilizar más de 105 millones de pesos en recursos (en especie y efectivo) aportados por diversos miembros de la comunidad y/o actores relevantes. De los cerca de 12 millones de pesos invertidos por Fundación Coca-Cola, las organizaciones de la sociedad civil y grupos de base lograron movilizar cerca de 11 millones de pesos como contrapartida de la inversión en proyectos y las fundaciones comunitarias en conjunto con los ecosistemas locales movilizaron más de 83 millones de pesos adicionales para el desarrollo de los proyectos.

Algunos de los indicadores de resultados más relevantes por tipo de bien o servicio entregado se encuentran:

	Eje temático	Indicadores de resultado clave
	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 40 jóvenes becados para continuar sus estudios (preparatoria, profesional y posgrado).</li> <li>● 100% de los jóvenes becados lograron concluir su cuatrimestre.</li> <li>● 17 jóvenes recibieron apoyo para contar con un equipo de cómputo y 11 jóvenes con internet para continuar con su formación.</li> <li>● 100% de los jóvenes participantes en un programa de acompañamiento y fortalecimiento de herramientas tecnológicas continuaron con el programa y su formación académica.</li> <li>● 30 becas de educación técnica de calidad fueron entregadas a jóvenes en situación de vulnerabilidad.</li> <li>● Más de 100 jóvenes estudiantes universitarios o recién egresados participaron en talleres de habilidades digitales.</li> </ul>
	Ayuda Humanitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 252,265 despensas, apoyos alimentarios o comida caliente entregados a personas que lo requerían.</li> <li>● 26 comedores comunitarios o cocinas que recibieron apoyo directo para continuar operando.</li> <li>● 6 guarderías apoyadas, albergando a más de 400 niños y niñas para que sus padres o tutores pudieran seguir trabajando.</li> <li>● 350 familias capacitadas en la producción de alimentos para el autoconsumo.</li> <li>● 100% mujeres con huertos de traspatio y corrales instalados, con respecto del total de mujeres participantes.</li> <li>● 70 huertos de traspatio y 8 microinvernaderos instalados y activos.</li> <li>● 100% de las familias participantes cuentan con alimento asegurado a través del cultivo de hortalizas.</li> </ul>
	Acceso al Agua	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 486 personas involucradas en los procesos de capacitación y desarrollo del acceso a fuentes seguras de agua.</li> <li>● Autoconstrucción de 6 cisternas ferrocemento para el abastecimiento de agua a hogares sin acceso.</li> <li>● Instalación de 1 sistema de captación, almacenamiento y purificación de agua instalado que entregará a al menos 108 familias un garrafón de agua semanal a un bajo costo.</li> <li>● Instalación de 1 bomba solar que reducirá en aproximadamente 40% el costo de abastecimiento de agua desde un manantial.</li> </ul>
	Apoyo a Pequeños Negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 100% de microempresas que participan en el programa, continúan activos después de 6 meses de haber concluido su participación.</li> <li>● 100% de participantes capacitados incrementaron sus ingresos con respecto al inicio del programa.</li> <li>● 100% de los micronegocios incorporaron al menos 2 productores locales a sus procesos de producción.</li> <li>● 50% de promotoras activas participantes aseguraron la venta de excedentes y/o productos de amaranto.</li> <li>● 100% de las microempresas obtuvieron utilidades que les permiten realizar reinversión a su microempresa</li> <li>● 100% de las microempresas reportaron utilidades que contribuyen al ingreso familiar.</li> <li>● 67 pequeños negocios o productores fortalecidos a través de capital.</li> <li>● 5 productores agrícolas financiados y transitando hacia la agroecología.</li> <li>● 12 proyectos de emprendimiento apoyados con un premio económico para fortalecer su idea de negocio</li> </ul>

Tabla 3. Indicadores de resultados por ejes temáticos

### 3. Detonadores del Fondo Comunidades Activas

#### Antecedentes del Fondo Comunidades Activas

Previo a la existencia del Fondo Comunidades Activas en Comunalia, existió un fondo desafío para el impulso a las fundaciones comunitarias y el desarrollo de base, que sentó las bases para el establecimiento de un fondo nacional de coinversión social y la coordinación y trabajo colectivo entre las fundaciones comunitarias. Este fondo fue impulsado por Fundación Kellog, Mott Foundation y la Fundación Interamericana (IAF), como parte del Programa para el Desarrollo de las Fundaciones Comunitarias en México. El objetivo era apoyar estrategias programáticas, basadas en las prioridades expresadas por sus líderes para fortalecerlas como vehículos efectivos, creíbles y sustentables para el desarrollo local, tanto en lo individual como de manera colectiva.

Fundación Merced fue el socio implementador que administró el fondo y dio seguimiento y soporte administrativo del proyecto., siempre en coordinación con Comunalia para el desarrollo y ejecución del fondo.

Durante 4 años de intervención, 15 fundaciones comunitarias recibieron fondos de subdonación, los cuales detonaron 188 proyectos comunitarios con enfoque de desarrollo de base en dos convocatorias. A través de esta experiencia todos los actores lograron observar que este esquema de trabajo con fondos nacionales multiplicaba el impacto que se podría lograr de forma individual. La posibilidad de sumar el talento de todos los actores, su conocimiento, experiencias, relaciones y su rol dentro del ecosistema amplificó en gran medida el alcance inicial.



**La motivación fue crear un programa de fondos de contrapartida que permitiera fortalecer las capacidades de las fundaciones comunitarias para otorgar donaciones para el desarrollo de base y con ello, mejorar sus modelos de intervención y propiciar una transformación de las comunidades hacia un desarrollo sustentable, equitativo y participativo. El nombre que le fue otorgado a este fondo desafío fue “Invirtiendo en Fundaciones Comunitarias en México”.**

**Fue así que años después de esta experiencia, Comunalia siguió tocando puertas y buscando la forma de abrir una segunda fase del fondo desafío, sin embargo, en esos momentos de negociación con algunos actores llegó el Covid-19 a México y el enfoque del fondo se inclinó por apoyar a la reactivación económica y social de las comunidades afectadas por la pandemia.**

## El Covid-19 en México

La enfermedad Covid-19 se propagó en México alrededor del mes de marzo 2020 después de haber iniciado en China en diciembre 2019, y extenderse al resto del mundo en los meses subsecuentes, declarándose una pandemia global por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

En México como en el resto de los países del mundo, parte importante de las estrategias de control de contagio se enfocaron en la reducción de la movilidad de la población, así como en la promoción de medidas de higiene y de sana distancia, mientras se conocía la evolución del virus y se generaban soluciones para su atención y prevención. Las restricciones de movilidad generaron el confinamiento de las personas a sus hogares, y por tanto, un cambio drástico en la forma en la que se llevaba la vida diaria. Esto ocasionó que la crisis derivada del Covid-19 no solamente generará retos en los sistemas de salud pública sino también en términos económicos y sociales, ocasionando la pérdida de empleos, reducción de ingresos familiares, incertidumbre y desaceleración económica.

Esta situación macroeconómica tuvo un impacto importante en las comunidades de intervención de las fundaciones comunitarias socias de Comunalía, quienes al ver las necesidades, retos y deficiencias buscaron la forma de ajustar sus programas y proyectos para ser de mayor utilidad en la atención a las situaciones de emergencia particulares de cada comunidad. Sin embargo, sabían que hacerlo solos no iba a ser suficiente para atender la magnitud de las problemáticas por lo que empezaron a buscar la forma de generar sinergias, reconocer las necesidades y potencialidades locales para atender oportunamente y no duplicar esfuerzos.

De forma similar aunque en términos más amplios, el que todas las personas del mundo estuvieran padeciendo la misma situación con mayores o menores niveles de complejidad, generó en la población en general, un sentido de empatía y colaboración para la atención de necesidades básicas. Este sentido de emergencia, empatía y colaboración por apoyar propició la creación acelerada del Fondo Comunidades Activas. Si bien, estaba en la intención de varios de los actores relevantes repetir la experiencia anterior del fondo desafío, los efectos negativos del Covid-19 que rápidamente se evidenciaron en las comunidades de intervención contribuyó a que se coordinara el diseño y ejecución del Fondo Comunidades Activas.

## Factores que detonaron la creación del Fondo Comunidades Activas

Si bien, el Covid-19 fue un detonador muy relevante para la aceleración de la consolidación del Fondo Comunidades Activas en Comunalía, en el entorno existían algunos otros factores que permitieron una rápida articulación entre los actores involucrados. Entre estos factores resaltan:



Foto por: Fundación del Empresariado Sonorense



### 1. Experiencia de trabajo previa de las fundaciones comunitarias, Comunalia y aliados.

Como se mencionó anteriormente, el fondo desafío que antecedió al Fondo Comunidades Activas marcó el rumbo de aquellas cosas que funcionaron y las que no funcionaron, los actores entendían que la apuesta por multiplicar el impacto valía el esfuerzo por trabajar en alianza y más aún, anticipando los retos derivados de la crisis económica, social y de salud en las comunidades de intervención se evidenciaron en las comunidades de intervención contribuyó a que se coordinara el diseño y ejecución del Fondo Comunidades Activas.



### 2. La existencia de una infraestructura de colaboración y andamiaje institucional entre las fundaciones comunitarias y Comunalia.

Las inversiones previas encaminadas a fortalecer a Comunalia y a las fundaciones comunitarias contribuyeron a que con mucha agilidad Comunalia lograra conectar las oportunidades nacionales o internacionales con las necesidades locales. En cuestión de días, Comunalia logró articular a las fundaciones comunitarias y sus estructuras locales, sumándolas para co-construir el proyecto y participar en un esfuerzo de mayor alcance. Esta característica es aún más relevante en la situación de emergencia en la que se encontraban algunas comunidades, en donde se va contra reloj tratando de contener las situaciones críticas.



### 3. Espíritu de colaboración con el que trabaja Comunalia y la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México.

motivados a sumar para multiplicar el impacto. Si bien esta es una característica de Comunalia y el trabajo desarrollado con las fundaciones comunitarias, el que las Fundaciones estuvieran convencidas que juntas son más fuertes y juntas llegan más lejos, fue un factor que propició el diálogo y la colaboración para que un modelo de intervención multinivel con operación en múltiples contextos hiciera sentido y lograra los resultados esperados.



### 4. Visión sistémica y liderazgo local de las fundaciones comunitarias.

Quienes como líderes sociales de sus comunidades de intervención, sabían con precisión qué necesitaba la comunidad, qué situaciones ya estaban siendo atendidas por otros actores y dónde es que la contribución del Fondo podría generar más valor.



### 5. La apertura y disposición de aliados como Fundación Coca-Cola México para construir juntos y colaborar en la atención a la emergencia.

El proyecto se construyó en conjunto y en alianza con Fundación Coca-Cola México, Comunalia y las fundaciones comunitarias, el aliado estuvo dispuesto a colaborar en la definición de temas y contenidos del proyecto así como abierto a escuchar las necesidades de las fundaciones e invertir no solo en la operación de los proyectos, sino también en el aprendizaje y fortalecimiento de las fundaciones contribuyendo a seguir consolidando las estructuras locales.



Estos factores propiciaron que las condiciones del entorno pudieran capitalizarse para lograr instalar un mecanismo efectivo de canalización de recursos y multiplicación del impacto, que no solo generara valor oportuno en las comunidades de intervención para atender las consecuencias económicas y sociales del Covid-19 sino también aportara al fortalecimiento de las estructuras locales y nacionales, a potenciar el aprendizaje colaborativo entre las fundaciones comunitarias y multiplicar el impacto del trabajo colectivo.

## 4. La importancia de las fundaciones comunitarias en el Fondo Comunidades Activas

Además de que las condiciones del entorno fueron las propicias para la creación del Fondo, uno de los factores clave para que la primera fase del Fondo Comunidades Activas entregara los resultados que hasta ahora ha entregado, tiene relación directa con el rol fundamental que toman las fundaciones comunitarias en sus comunidades de intervención y en el ecosistema de filantropía local. Para ahondar más sobre las particularidades de este rol y su valor agregado en el modelo del Fondo Comunidades Activas, los siguientes apartados contextualizan la definición y características básicas de las fundaciones comunitarias así como su relación con la red articulada por Comunalía.

### ¿Qué son las fundaciones comunitarias?

Las fundaciones comunitarias son organizaciones de la sociedad civil con algunas particularidades como por ejemplo: cultivan liderazgo local con el objetivo de resolver problemas locales, movilizan recursos, contribuyen a que otras organizaciones alcancen su misión y apoyan a donantes a lograr una inversión social estratégica; frecuentemente crean fondos patrimoniales para avanzar en sus esfuerzos de sostenibilidad; y luchan por tener consejos o patronatos representativos y con rendición de cuentas en sus comunidades (citado en Olvera et al., 2019).

La figura de fundación comunitaria surge en México entre mediados de los 1990s y principios de la década del 2000. El concepto nace de la experiencia de fundaciones comunitarias en Estados Unidos y debido a su auge se exporta a otras regiones del mundo. Si bien, cada fundación cuenta con antecedente e historia particular, la mayoría coinciden en relación a dos tendencias que se suscitaron a nivel nacional y local. Como lo resalta Tapia M. (2008), por un lado, el impulso de un grupo de fundaciones internacionales por multiplicar su impacto al replicar procesos y mecanismos que habían sido efectivos algunas décadas atrás en Estados Unidos. Y por otro lado, el surgimiento de diversos esfuerzos locales de grupos variados, sobre todo empresariales y de líderes del sector social por involucrarse en la solución de los problemas sociales de sus comunidades. Es así que la figura de fundación comunitaria resultó un concepto atractivo para ambos intereses, ya que para los grupos locales interesados les permitía involucrar a múltiples actores en problemáticas totalmente locales y a los donantes les permitía diversificar su inversión al promover la descentralización del financiamiento internacional, el cual generalmente se concentraba en Ciudad de México.



Foto por: Fundación Comunitaria de la Frontera Norte

Las fundaciones comunitarias apoyan y promueven procesos que generan condiciones para la participación social en la transformación positiva de la comunidad, lo hacen bajo ciertas características conocidas como el Modelo Mexicano de Fundación Comunitaria. A continuación se resaltan estas características a partir de una publicación realizada por Rodrigo Villar en colaboración con Comunalía (2016):

**01. Identidad territorial**

trabajan prioritariamente con la población de un área geográfica determinada.

**02. Autonomía**

preservan la filosofía institucional frente a los grupos de interés.

**03. Gobernanza**

poseen un gobierno formal, plural y participativo y cuentan con mecanismos de consulta amplios e inclusivos que orientan la toma de decisiones de la fundación.

**04. Permanencia**

cuenta con visión y estrategias de sostenibilidad, innovación y adaptabilidad que garantizan su permanencia.

**05. Liderazgo social**

asumen y cultivan el liderazgo en su territorio

**06. Movilización de recursos**

generan confianza para la atracción de recursos principalmente locales, para la óptima inversión social.

**07. Valor al donante**

generan valor agregado a la inversión social de los donantes.

**08. Donaciones**

otorgan donativos a organizaciones e instituciones que promueven una transformación positiva de la comunidad

**09. Transparencia y rendición de cuentas**

informan a los grupos de interés, incluidas las comunidades que apoyan, con documentos públicos de rendición de cuentas.

**10. Desarrollo**

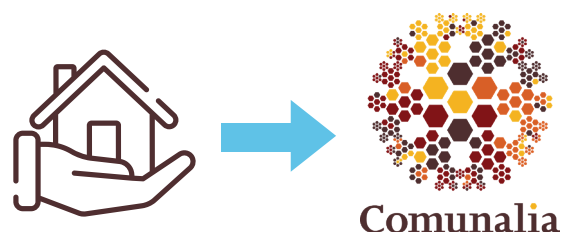
apoyan y promueven procesos que generan condiciones para la participación social en la transformación positiva de la comunidad

**11. Incidencia en políticas**

participan en procesos de incidencia en políticas públicas, claves para el desarrollo de la comunidad.

Algo importante a resaltar es que dado que cada fundación comunitaria responde a las necesidades y el contexto de su territorio de intervención, estas características más que clasificar de forma estricta a las fundaciones, dan noción de la identidad y horizonte compartido que tienen las fundaciones comunitarias en México.

### ***¿Cómo se articulan las fundaciones comunitarias a través de Comunalía?***



Las fundaciones comunitarias confluyen en la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México, Comunalía, quien es el ente a cargo de fortalecer las acciones colectivas de las fundaciones comunitarias del país. Comunalía busca fortalecer, posicionar y expandir el Modelo Mexicano de Fundación Comunitaria a nivel nacional e internacional. Esto lo hace a través de dos líneas de trabajo: por un lado, el fortalecimiento de las fundaciones comunitarias y la generación de conocimiento oportuno hacia dentro de la Alianza, y por otro lado, esfuerzos por desarrollar las condiciones propicias en el ecosistema de filantropía para que se pueda expandir el Modelo Mexicano de Fundación Comunitaria.

Comunalía a través de sus diversas iniciativas, ofrece oportunidades de fortalecimiento, interacción y colaboración para las fundaciones socias de la Alianza. El Fondo Comunidades Activas no fue la excepción e integró elementos para el fortalecimiento de las fundaciones. El primer componente se centró en contribuir a fortalecer las capacidades institucionales e interacción entre fundaciones así como con sus comunidades. Integrando mecanismos particulares para fortalecer la red a nivel nacional y las estructuras de las fundaciones comunitarias a nivel local, más allá de la operación de los proyectos a nivel comunitario.

Es así que el valor agregado de Comunalía recae en la articulación de una Alianza de Fundaciones Comunitarias comprometidas con su propio desarrollo y profesionalización como estrategia para contribuir al desarrollo de sus comunidades. A través de esta Alianza, Comunalía ofrece la capacidad de operar proyectos a gran escala en función de conocimiento local y una visión de largo plazo, así como mecanismos de rendición de cuentas, promoviendo la confianza y transparencia en las estructuras locales con aliados a nivel nacional e internacional.

### ***La relevancia de las fundaciones comunitarias en el contexto de intervención***

Conociendo las características de las fundaciones comunitarias mexicanas así como el funcionamiento de la Alianza de Comunalía, es entonces sencillo comprender que su rol en el contexto de intervención en Covid-19 fue clave para contribuir a la reactivación económica y social local.

El contexto en el que se desarrolla la primera fase del Fondo Comunidades Activas estuvo marcado por las primeras repercusiones de la crisis económica, social y de salud en las comunidades mexicanas. Si bien, comenzaron a sentirse desde la llegada del Covid-19 al país, los tiempos, restricciones y regulaciones se fueron dando de forma distinta en cada localidad, manteniendo un sentimiento común de temor e incertidumbre por lo que venía en un futuro inmediato.

Adicionalmente, se generó un sentido de empatía generalizado que motivó a que la sociedad en general se interesara por ayudar a quienes estaban teniendo dificultades. Sin embargo, en la mayoría de los casos no se generaron las plataformas de canalización de los donativos o de la interlocución con los beneficiarios a la misma velocidad que las demandas de ayuda. En algunos otros casos, se volcaron varios recursos de diversas fuentes sin saber dónde podría ser más oportuno el apoyo y generar el mayor impacto social.

En este contexto, las características que hacen de las fundaciones comunitarias su razón de ser, se potencializaron como activos locales que contribuyeron a la distribución rápida, efectiva, eficiente y de alto impacto en sus comunidades. A continuación se describen los activos que las fundaciones comunitarias ofrecen al Fondo Comunidades Activas en el contexto de atención en una situación de emergencia.

**El enfoque territorial** de las fundaciones comunitarias es una parte importante de su identidad, el concentrar sus esfuerzos en un territorio (geográfico o de intereses comunes) determinado contribuyó a que las fundaciones tuvieran la sensibilidad e información necesaria para conocer a ciencia cierta las necesidades, ritmos y potencialidades de las comunidades. Esto permitió que rápidamente pudieran opinar sobre los componentes estructurales del fondo como: población objetivo, ejes temáticos, duración, etc.

Un ejemplo concreto de la aplicación del enfoque territorial en el desarrollo de la fase uno del Fondo fue la experiencia de Fundación Unir y Dar A.C., en Nuevo León, quien al encontrarse posicionada en el ecosistema de inversión social local pudo capitalizar la oportunidad del Fondo para articularla con un esfuerzo a gran escala que se estaba generando en la localidad, el Fondo Unir y Dar. El cual impulsó cuatro esfuerzos para atender las consecuencias de la pandemia en diversas poblaciones objetivo: RespiraNL, ReactivaNL, EducaNL y AbrazaNL.

Es así que en lugar de generar otro proyecto adicional a los esfuerzos impulsados por diversos actores que posiblemente podría llegar a tener un menor alcance, sumó y coinvertió los recursos disponibles para generar un mayor impacto a través de un mecanismo establecido que se encontraba generando resultados.

De forma similar, y aunado al conocimiento local, el rol de **liderazgo social** contribuyó a que la fundación comunitaria tuviera la capacidad de movilizar las estructuras locales motivándolas a participar como organización implementadora de un proyecto, a encontrar sinergias de trabajo colaborativo y/o huecos de oportunidad en necesidades no cubiertas por otros actores. La trayectoria y confianza construida en el ecosistema de filantropía local hizo que en cuestión de semanas comunidades en diferentes latitudes del país y situaciones contextuales pudieran alinearse al logro de objetivos comunes. Esto además se resaltó en la capacidad de las fundaciones para **movilizar recursos locales** como coinversión de las aportaciones a nivel nacional. Inyectando recurso nuevo a las comunidades, y de cierta forma, contribuyendo a la reactivación económica de las comunidades de intervención, manteniendo a colaboradores locales, que en algunos casos son miembros de las comunidades, así como generando derramas económicas (directa o indirectamente) por la operación de los proyectos.

Un ejemplo muy claro del rol de liderazgo social que jugaron las fundaciones comunitarias, es el de la Fundación Comunitaria Puebla I.B.P y el de la Fundación Comunitaria de Malinalco A.C., las cuales se movilizaron para crear alianzas con organizaciones o individuos especialistas en algunos temas específicos sobre sus proyectos de intervención para fortalecer el alcance y logro de los resultados.

En el caso de la Fundación Comunitaria Puebla, quien presentó un proyecto muy relevante de acceso al agua para la comunidad de San Francisco Xochiteopan, no era un tema de acción que la fundación directamente tuviera experiencia operando, por lo que se aliaron con dos organizaciones especializadas en el tema quienes dieron dirección y factibilidad al proyecto. Complementando con la vasta experiencia de la fundación en liderazgo comunitario y promoción de la inversión social. En los reportes de resultados lo mencionan como una lección aprendida:



Otra de las lecciones aprendidas sin duda tienen que ver con el tema del trabajo en alianza, FCP no es especialista en tema de agua y al contar con toda la experiencia de EcoSite y Herramientas para el Buen Vivir A.C, se imprime mayor precisión en los procesos.”



De forma muy similar, Fundación Comunitaria de Malinalco, retomó la experiencia anterior que había tenido la fundación en torno a la agroecología para desarrollar un proyecto con agricultores y ayudarlos a transicionar a una agricultura más sostenible. Si bien, tenían algo de experiencia previa, no fue sino a través de una alianza con un biólogo especializado que lograron llevar la transición agroecológica con 5 productores de manera puntual y profesional.

Mientras que relacionado con la movilización de recursos locales y su relevancia en la economía local, son varios los ejemplos de proyectos que lograron una derrama económica en su localidad. Por ejemplo, uno de los proyectos de Fundación Punta de Mita, diseñó un sistema de circulación local del capital a partir de prepagos a negocios locales y socialmente responsables para mantenerse activos y vales solidarios utilizados para pagar a talleristas para abastecerse de bienes y servicios de los negocios locales. El Programa de Intervención Comunitaria Integral y Participativa (PICIP), desarrollado por la Fundación del Empresariado Yucateco A.C., es otro ejemplo de esta derrama económica de los recursos movilizados ya que parte importante de las actividades del programa se sostienen a partir de grupos de base de promotores comunitarios, quienes han sido acompañados y formados por la fundación para realizar esfuerzos de desarrollo comunitario en un territorio específico.

Adicional a la capacidad para responder rápido y de forma articulada, las fundaciones comunitarias lo hacen con una visión de largo plazo buscando que el enfoque de las intervenciones sea mediante el desarrollo de base de las comunidades. Si bien se buscaban atender situaciones de emergencia y asistencia, las fundaciones comunitarias velaron, en la mayoría de los casos, por que se incorporarán a los participantes en los procesos de diseño e implementación de los proyecto, integrando mecanismos de fortalecimiento de capacidades locales y buscando la sostenibilidad evolutiva de los proyectos a futuro.

Fundación Comunitaria Oaxaca A.C., es un ejemplo concreto de las lecciones aprendidas y reflexiones que impulsaron las fundaciones comunitarias con respecto al desarrollo de base durante la pandemia. Si bien, las fundaciones comunitarias buscan impulsar procesos de desarrollo, Fundación Comunitaria Oaxaca se percató de la importancia que estaban teniendo las acciones asistenciales en la población objetivo por lo que continúa otorgándoles el apoyo. Sin embargo, también han buscado comprender las causas de las principales afectaciones para desarrollar soluciones en conjunto con los participantes que puedan contribuir al desarrollo y sostenibilidad, no solo a la asistencia. Esto es lo que la fundación reflexionó:



Fundación  
Comunitaria  
Oaxaca

“

Si bien nuestra metodología impulsa un proceso de fortalecimiento integral, durante este proyecto hemos aprendido en que hay momentos en que se debe de poner mayor énfasis en los procesos de comercialización y ventas, a través de medios distintos a los tradicionales; las afectaciones a los grupos con los que estamos trabajando en esta alianza, están relacionados con las bajas ventas y la inexistencia de nuevos canales que lleven sus productos más allá de su comunidad. Justo de este aprendizaje es que estamos impulsando una nueva iniciativa en el que los artesanos posean un nuevo canal de comercialización.

”

Aunado a lo anterior, los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas instalados en las fundaciones comunitarias por su experiencia y fortalecimiento previo, contribuyeron a definir procesos integrales de rendición de cuentas, monitoreo y seguimiento a la ejecución de los proyectos, no solo a nivel local sino también en sintonía con el resto de las fundaciones a nivel nacional.

En este sentido, un ejemplo claro de la ventaja de contar con procesos de fortalecimiento y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas instalados fue el caso de la Fundación del Empresariado Sonorense, A.C, que gracias a la asistencia técnica y fortalecimiento en las organizaciones de la sociedad civil receptoras de la inversión, lograron generar una red que permitió llegar a un número mayor de personas con procesos eficientes y transparentes. Al respecto, la fundación reflexionó lo siguiente:



FESAC  
Fundación del Empresariado  
Sonorense, A.C.

“

La importancia de la asistencia técnica y capacitación de años; todo el trabajo no hubiera sido posible en plena temporada roja de Covid-19 si no fuera por que contamos con una red para la operación de los proyectos que facilita conectar con organizaciones locales y grupos permitiendo llegar a un mayor número de personas, adaptarse a los cambios y desarrollar estrategias para maximizar el impacto de las acciones emprendidas. Por lo anterior, es necesario que las fundaciones sigamos invirtiendo en los temas de actualización fiscal, administrativa, es decir la importancia de organizaciones transparentes en su gestión comunitaria.

”

Todas estas capacidades puestas en práctica en el Fondo Comunidades Activas contribuyeron a gestar los entornos propicios para detonar la creación del Fondo y generar los resultados en los diferentes niveles de intervención (comunidad, organizaciones de la sociedad civil y grupos de base), multiplicando el alcance de los proyectos y generando acciones concretas que colaboraron a la reactivación económica y social de diversos estados del país.

El hecho de que las fundaciones comunitarias estuvieran articuladas en Comunalía permitió que el recurso se movilizara rápidamente, trabajando sobre relaciones de confianza y colaboración previas y generando sinergias y aprendizajes compartidos. Esto a su vez, contribuyó a que los aliados detrás de la primera fase, tuvieran la confianza inicial para invertir en el proyecto no solo en la operación de los proyectos sino también en el fortalecimiento de las fundaciones comunitarias y los ecosistemas locales.

## 5. Lecciones aprendidas y mirada a futuro

La experiencia de implementación trajo consigo una serie de aprendizajes en los distintos niveles y geografías de intervención que servirán como antecedente para las futuras implementaciones del Fondo Comunidades Activas así como experiencia para otras intervenciones similares. Entre algunas de las lecciones aprendidas identificadas por los actores clave y acotadas al rol de las fundaciones comunitarias como mecanismo efectivo para atender una situación de emergencia de forma eficiente, rápida y desde el enfoque de desarrollo de base, resaltan:



**01.** El **trabajo articulado** en alianza contribuye a que los resultados, beneficios e impacto se multipliquen. El trabajo coordinado no es fácil de lograr, requiere de confianza, conocimiento, interlocución, sin embargo, cuando esto ya se ha desarrollado, los beneficios de hacerlo juntos son mucho mayores que haberlo hecho en lo individual.



**02.** Siempre hay que **escuchar a la comunidad**, preguntarse qué se necesita y qué está pasando a la par de cuestionarse qué se necesita de la fundación comunitaria o de Comunalía y a través de qué mecanismo verdaderamente se contribuye a mejorar las condiciones de vida de la comunidad.



**03.** Continuar invirtiendo en el **fortalecimiento de las estructuras locales**. Sea a través del fortalecimiento o capacitación o bien, atrayendo recursos y conocimiento a las organizaciones de la sociedad civil y los grupos de base. Si bien, esto es algo que desde las fundaciones comunitarias como a nivel alianza, se venía haciendo desde hace tiempo, los proyectos y resultados alcanzados no hubieran sido posibles en el contexto de la pandemia de no haber contado con la red de confianza, articulada y capaz a nivel local.



**04.** El primer paso para definir una estrategia de atención en una situación de emergencia es **identificar con claridad los activos** con los que cuenta una comunidad. Las necesidades generalmente son evidentes pero la sostenibilidad y generación de capacidades locales depende en gran medida de la relación entre las soluciones y mecanismos de intervención con los activos de la comunidad.



**05.** Las emergencias dan la oportunidad de **adentrarse a otros sectores** e interactuar con actores con los que normalmente no se trabaja. Tal fue el caso de varias fundaciones comunitarias quienes a partir de los recursos nacionales movilizados, lograron desarrollarse en otros sectores y trabajar de cerca con actores nuevos.



**06.** Siempre hay oportunidad de **aprender del otro**. Aunque llevaran tiempo de conocerse o era la primera vez que interactuaban, la mayoría de las fundaciones coincidieron en que por el simple hecho de conversar sobre un tema en común, compartir prácticas o dificultades, aprendieron de sus contrapartes. Darse la oportunidad de compartir en tiempos de emergencia también contribuye a mejorar los procesos de intervención.



**07.** Relevancia de darse la **oportunidad de innovar** en las formas en las cuales las fundaciones pueden seguir vinculando y entregando valor con las comunidades, grupos de base y organizaciones. Si bien, la pandemia requirió que las fundaciones incorporaran elementos de asistencia y ayuda humanitaria, esto no limita el identificar formas de partir de la asistencia para lograr generar capacidades instaladas y desarrollo de base.



**08.** Importancia de promover **procesos de evaluación y seguimiento** en las organizaciones de la sociedad civil y grupos de base, esto no solo hace que el proceso de acompañamiento de las fundaciones sea más sencillo sino que contribuye a que las organizaciones tomen decisiones oportunas sobre los proyectos, elevando las posibilidades de éxito e impacto de los propios proyectos.

Estos aprendizajes resaltan en gran medida las bondades del rol y características del Modelo Mexicano de Fundación Comunitaria como un activo importante en el desarrollo del fondo, independientemente de la temática de interés o de la situación contextual apoyada, el contar con las fundaciones comunitarias en las comunidades de intervención amplifica los resultados logrados.

A futuro se espera que el Fondo Comunidades Activas permanezca operando y movilizandando cada vez más recursos para canalizarlos a las comunidades de intervención así como promoviendo un entorno propicio para fortalecer a las fundaciones comunitarias y sus estructuras locales. La expectativa es identificar, a partir del análisis de datos a nivel comunitario y de la red, temas de interés para establecer objetivos compartidos que permitan abarcar necesidades de las comunidades a la par de fortalecer el ecosistema a nivel local y nacional.

Adicionalmente se espera poder sumar a más aliados que busquen tomar parte en este proceso de fortalecimiento y construcción, aportando no solamente recursos económicos, sino información, capacidades y conexiones para a la larga observar cambios sistémicos y no solo mejoras puntuales que no logran sostenerse en el tiempo.

Foto por: Fundación Comunitaria Malinalco



## 6. Bibliografía



Olvera Ortega, M. A., Layton, M. D., Graterol Acevedo, G. L., y Bolaños Martínez, L. M. (2019, junio).

*Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado 2009–2016.*

[https://comunalia.org.mx/portfolio\\_page/fundaciones-comunitaria-en-mexico-un-panorama-detallado-2009-2016/](https://comunalia.org.mx/portfolio_page/fundaciones-comunitaria-en-mexico-un-panorama-detallado-2009-2016/).



Tapia Álvarez, M. (2008, mayo). Fundaciones Comunitarias en México:

*Encontrando el camino para promoverlas. Alternativas y Capacidades A.C.*

[https://comunalia.org.mx/portfolio\\_page/fundaciones-comunitarias-en-mexico-encontrando-el-camino-para-promoverlas/](https://comunalia.org.mx/portfolio_page/fundaciones-comunitarias-en-mexico-encontrando-el-camino-para-promoverlas/)



Villar, R. (2016, junio). Guía para las Fundaciones Comunitarias de México:

*La Propuesta de Comunalia. Comunalia.*

[https://comunalia.org.mx/portfolio\\_page/guia-de-fundaciones-comunitarias/](https://comunalia.org.mx/portfolio_page/guia-de-fundaciones-comunitarias/)



## 7. Anexos

### Anexo 1. Relación de fundación comunitaria con, OSCs o GB, proyectos y ejes temáticos

Estado	Fundacion Comunitaria	Organizacion o grupo de base	Proyecto	Eje temático
Baja California	Fundación Internacional de la Comunidad A.C.	Centro de Servicios CSER A.C	Subsanando necesidades a las minorías en la minoría	Ayuda Humanitaria
		Proyecto Salesiano Tijuana A.C	Fondo para la alimentación en Desayunador Salesiano por causa del COVID-19	Ayuda Humanitaria
		Unidos con Esperanza A.C.	Jóvenes en situación vulnerable con oportunidades laborales ante COVID-19.	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		Sistema de Apoyo Nacional a la Educación Superior A.C.	BECA garantía cuatrimestral PostCovid UDCI	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
Chihuahua	Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.	Centro de Liderazgo y Desarrollo Humano, A.C.	Emprende por un Cambio Social, 4ta Edición	Apoyo a Pequeños Negocios
	Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C.	Fundación Axcel A.C.	Inclusive Digital Skills	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		Colectiva Arte Comunidad y Equidad A.C.	Confeccionando oportunidades	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		Desarrollo Juvenil del Norte, A.C.	Hecho en el Barrio	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		Unidos por una Infancia Mejor A.C. (UIMAC)	Reactivación y Empoderamiento Seguro de los Centros de Atención Infantil UIMAC	Ayuda Humanitaria
Coahuila	Fundación Merced Coahuila	Fomento de Oportunidades Educativas, A.C.	Educación de calidad y capacitación para el trabajo	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		Consejo Cívico de Instituciones de Coahuila A.C.	Creactívale 2020-2021	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres

Estado	Fundación Comunitaria	Organización o grupo de base	Proyecto	Eje temático
Estado de México	Fundación Comunitaria de Malinalco A.C.	N/A; Operado por la Fundación Comunitaria a través de un grupo de 5 agricultores	Reactivación económica y soberanía alimentaria en Malinalco	Apoyo a Pequeños Negocios
Jalisco	Corporativa de Fundaciones A.C.	Mayama, A.C.	Estrategias para no dejar a nadie atrás y asegurar la continuidad del trabajo de Mayama, A.C.	Ayuda Humanitaria
		Movimiento de Apoyo a menores abandonados, MAMA A.C.	Prevenir la desnutrición y contribuir a la salud y bienestar durante la crisis del Covid-19.	Ayuda Humanitaria
		N/A; Operado por la Fundación Comunitaria	Reactivación económica para microempresas graduadas Mati	Apoyo a Pequeños Negocios
Morelos	Comunidad A.C.	Lausanza	Lausanza	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		Amira	Amira	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		Cerámica Naty	Cerámica Naty	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		Acciona, Transformando Caminos para ser y hacer, A.C.	Entre traspatios y trueques para la autosuficiencia familiar y comunitaria	Apoyo a Pequeños Negocios
		N/A; Operado por la Fundación Comunitaria	Movilizando redes de cooperación y solidaridad en las comunidades de Morelos	Apoyo a Pequeños Negocios
Nayarit	Fundación Punta de Mita, A.C.	Centro De Estudios Para La Conservación Observatorio De Aves De San Pancho A.C.	Arte inspirada en naturaleza	Apoyo a Pequeños Negocios
		EntreAmigos San Pancho A.C.	Jóvenes Emprendedores	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		Desayunos para los Niños de Vallarta A.C.	Ayuda Humanitaria para Vallarta y Bahía de Banderas	Ayuda Humanitaria

Nayarit	Fundación Punta de Mita, A.C.	Lazos Interdisciplinarios a Lado del Haramara (LILHA)	Jardín de la Alegría	Apoyo a Pequeños Negocios
		N/A; Operado por la Fundación Comunitaria	Jóvenes Creando el Futuro	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		N/A; Operado por la Fundación Comunitaria	Mita Reactiva	Apoyo a Pequeños Negocios
Nuevo Leon	Fundación para Unir y Dar A.C.	Cáritas de Monterrey	Abraza NL	Ayuda Humanitaria
Oaxaca	Fundación Comunitaria Oaxaca, A.C.	N/A; Operado por la Fundación Comunitaria a través del trabajo comunitario con grupos de base	Comunidades Solidarias	Ayuda Humanitaria
		N/A; Operado por la Fundación Comunitaria a través del trabajo comunitario con grupos de base	DeMiRegión	Apoyo a Pequeños Negocios
Puebla	Fundación Comunitaria Puebla , I.B.P	N/A; Operado por la Fundación Comunitaria con el apoyo de Ecosite y Herramientas para el Buen Vivir A.C.	Cuidado, manejo y técnicas comunitarias para mejorar la disponibilidad de agua para el consumo humano	Acceso al Agua
Querétaro	Fundación Merced Querétaro, A.C.	Cáritas de Querétaro I.A.P	Por mejores condiciones de vida y un desarrollo integral de las familias de El Salitre, Querétaro	Ayuda Humanitaria
		Fundación Vive Mejor, A.C.	Mujeres resilientes cultivando lazos comunitarios, para vivir mejor.	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		Mariana Sala I.A.P.	Galletas con Causa	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		México Tierra de Amaranto A.C.	Salud e ingresos al impulsar la producción de hoja y grano de amaranto en Querétaro	Apoyo a Pequeños Negocios
		Un Techo para mi País México AC (TECHO)	Cooperativa de artesanas y artesanos	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		Puerta Abierta I.A.P.	Negocio social como la llave para fomentar el empoderamiento económico de mujeres en situación de vulnerabilidad por pobreza y/o violencia.	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres

Estado	Fundación Comunitaria	Organizacion o grupo de base	Proyecto	Eje temático
Quintana Roo	Fundación Comunitaria Cozumel, I.A.P.	Club Rotario Cozumel	Cocinando con Amor	Ayuda Humanitaria
		Entorno que Dignifica A. C.	Construyendo una comunidad resiliente	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		Fundación Orbe A.C.	Becando con Valor	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres
		N/A; Operado por la Fundación Comunitaria	Transformación de microempresas en Cozumel en época de contingencia	Apoyo a Pequeños Negocios
Sonora	Fundación del Empresariado Sonorense, A.C.	N/A; Operado por la Fundación Comunitaria en alianza con el Banco de Alimentos de Hermosillo y de Nogales así como la Red Comunitaria Sonora	Atención a insuficiencia alimentaria durante el Covid-19	Ayuda Humanitaria
Yucatán	Fundación del Empresariado Yucateco, A.C.	N/A; Operado por la Fundación Comunitaria a través del trabajo con 4 comunidades y grupos de base	PICIP por la reactivación social y económica frente al Covid-19	Empoderamiento de Jóvenes y Mujeres

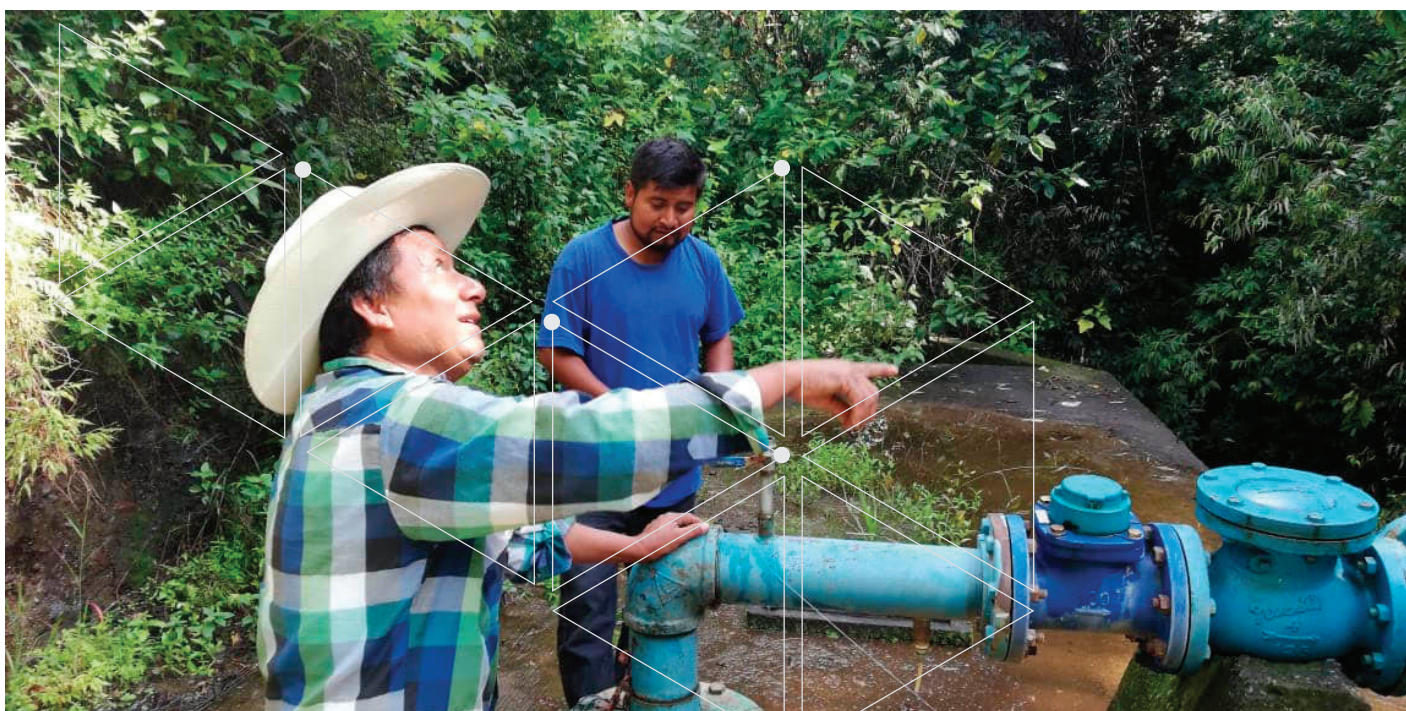


Foto por: Fundación Comunitaria Puebla

## Anexo 2

### Indicadores de resultados definidos en el Plan de Monitoreo y Evaluación

Nivel	Objetivo de evaluación	Indicador	Resultado alcanzado
N1,N2	Evaluar el fortalecimiento de capacidades institucionales específicas en las FC	Número de alianzas con diferentes sectores y donantes locales establecidas por las FC	123 alianzas
		Número de recursos movilizados	Más de \$105 millones de pesos
		Aumento en el índice de capacidades institucionales específicas de LB a LF.	3% de aumento. El promedio general pasó de 2.87 a 2.95, en una escala del 1 al 4.
N2, N3	Monitorear la implementación de los proyectos.	Número de proyectos apoyados por la convocatoria.	42 proyectos
		Número de beneficiarios/participantes de los proyectos	39,788 participantes/personas directamente Más de 71,000 personas de forma indirecta
	Brindar herramientas a las FC para facilitar el proceso de M&E de los proyectos desarrollados por las OSCs.	% de proyectos / alianzas apoyadas que cumplen con el 80% de los objetivos de la convocatoria.	100%
		% de proyectos aceptados que fueron implementados según lo planeado*	76% algunos tuvieron ajustes o retrasos debido a consecuencias del Covid-19.
N2, N3	Evaluar la capacidad de la FC para evaluar y dar seguimiento a los proyectos.	% de proyectos que ejecutaron esfuerzos de M&E	100% cumplieron con la entrega de reportes operativos trimestrales así como el desarrollo de una matriz de indicadores
		% de herramientas recogidas de acuerdo con lo planeado	100% de los proyectos entregaron los reportes trimestrales y final en tiempo y forma
		Testimonios de parte de la FC sobre la toma de decisiones con base en la información recabada en procesos de M&E	80% de las fundaciones comunitaria entregaron sus reportes trimestrales y final en tiempo y forma.

## Sobre Comunalia

Comunalia es la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México, asociación civil mexicana sin fines de lucro, con un enfoque en el desarrollo comunitario y en la inversión social estratégica con el propósito de fortalecer las acciones colectivas de las fundaciones comunitarias del país, y con ello lograr un mayor alcance, impacto y resultados de sus programas.



Comunalia

Se constituyó en el **2011** y está orientada a **fortalecer, posicionar y expandir** el modelo mexicano de fundación comunitaria a nivel nacional e internacional. Esto lo realiza a través de dos estrategias de incidencia: el apoyo y acompañamiento a las fundaciones comunitarias mexicanas para fortalecerlas y potenciar su trabajo colectivo y el desarrollo de un ecosistema propicio para la expansión y consolidación de las fundaciones comunitarias en el país.

Actualmente Comunalia cuenta con **16 fundaciones comunitarias** socias con quienes genera espacios de vinculación y fortalecimiento, así como gestión de oportunidades y aprendizaje colaborativo. **Es un lugar de encuentro y transformación, así como un espacio para la articulación y de trabajo en alianza.**

# Las fundaciones comunitarias como un actor clave en el contexto de emergencia

Fundaciones comunitarias que participaron en el desarrollo de este Fondo



@ contacto@comunalia.org.mx

Comunalia

W comunalia.org.mx