

“DESDE LA ESENCIALIDAD Y FLORECIMIENTO COLECTIVO”

CUMBRE APRECIATIVA
INDAGACIÓN Y DIÁLOGOS APRECIATIVOS DE
FUNDACIONES COMUNITARIAS (FC)

11-13 DE SEPTIEMBRE DE 2019

CIUDAD DE OAXACA, OAXACA

“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir trabajo, sino que primero has de evocar en las personas el anhelo de mar libre y ancho”.
Antoine de Saint-Exupéry



Contenido

INTRODUCCIÓN	3
ETAPA DEFINIR	6
ETAPA DESCUBRIR	9
ETAPA DESCUBRIR	10
PRESENTACIONES DE LA LÍNEAS DEL TIEMPO	10
FUNDACIÓN COMUNIDAD A.C.	10
FUNDACIÓN COMUNITARIA OAXACA A.C.	13
FUNDACIÓN COMUNITARIA MALINALCO A.C.	15
FONDO MÓNICA GENDREAU (FMG)	17
¿CÓMO DESCRIBIRÍAN EL ESTADO DE VITALIDAD DE SUS FC?	20
FUNDACIÓN COMUNIDAD	20
FUNDACIÓN COMUNITARIA OAXACA	22
FUNDACIÓN COMUNITARIA MALINALCO	23
FONDO MÓNICA GENDREAU	24
ETAPA DE SUEÑO	25
RESULTADO COLECTIVO DE LA ETAPA DE SUEÑO	25
ETAPA DE DISEÑO Y DESTINO	26
SEMILLAS DE ORO	26
PARTICIPANTES	41
ANEXO 1	41
ANEXO 2	42
ANTERIOR AL SISMO	42
RESPUESTA A LA EMERGENCIA	43
PARTICIPACIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE COMUNIDADES AFECTADAS	44
ANEXO 3	45
SUEÑO	45
ANEXO 4	47
PREGUNTAS PARA PROFUNDIZAR	47
GRUPO 1	47
GRUPO 2	47

INTRODUCCIÓN

Del 11 al 13 de septiembre de 2019 en la ciudad de Oaxaca, se reunieron en una Cumbre Apiciativa las Fundaciones Comunitarias (FC) que participan en el proyecto del Fondo de Recuperación de los sismos en México impulsado por la Fundación Interamericana y sus socios en EUA. El objetivo era reflexionar sobre su actuación previo, durante y posterior a los sismos del 7 y 19 de septiembre de 2017 que afectaron sus comunidades. Se tuvo la participación de 15 personas de cuatro FC, dos organizaciones invitadas y participantes de la Fundación Interamericana.

El Encuentro utilizó la metodología de Indagación y Diálogos Apiciativos, un proceso que impulsa el cambio, visibiliza las fortalezas, convoca para dialogar de forma generativa y promueve las comunidades de aprendizaje, y detona el crecimiento y la motivación para vivir transformaciones aspirando a tener organizaciones en constante crecimiento. Importante mencionar que la Indagación Apiciativa (IA) invita a valorar el acto de reconocer lo mejor de las personas y los ambientes que las rodean, incluyendo una relectura de las historias o narraciones, sin omitir aspectos complejos o con circunstancias críticas; lo que se plantea, es abordarlas con una mirada apiciativa y conectar con la parte de aprendizaje y resiliencia. La IA es un proceso de búsqueda colaborativa que se centra en el núcleo positivo de las personas, organizaciones, grupos o sistemas. Dentro de la IA, se considera a la persona como lo más importante de los sistemas vivos; así, la visión, el talento, las experiencias que cada individuo trae, se pone al servicio de lo colectivo, de tal manera que llegue posteriormente a afectar de la mejor manera, al sistema completo.

La metodología percibe a las organizaciones-comunidad-grupos-personas, como portadores de grandes posibilidades para encontrar la mejor manera de “ser y estar”, donde las fortalezas y aspectos a conservar, son mucho más significativos e importantes que centrarse en el discurso de solucionar problemas o arreglar lo que no funciona. Hoy día, las organizaciones tienen que innovar y esforzarse por generar ideas y productos nuevos. El esfuerzo de innovación promueve un tipo de aprendizaje diferente, más allá de adaptarse a los retos y resolver problemas; es un tipo de aprendizaje centrado en ampliar la visión de las posibilidades, tomar riesgos y entrar en nuevas formas de mirar la realidad. Un ingrediente primordial, es estar dispuestos a pensar de forma alternativa para innovar.

La IA utiliza el Diálogo Apiciativo como fuente de investigación viva-activa y lo hace a través de fases de las 5D's: 1) *Definir*; 2) *Descubrir*; 3) *Dream (Soñar)*; 4) *Diseño*; y 5) *Destino*. La metodología de la IA propone ampliar la visión sobre aspectos referidos al núcleo positivo, donde habita lo que anhelamos, lo que más queremos, la energía, las virtudes y la esencia que nos enaltece el espíritu, e invita hacia el uso de un lenguaje generativo que abra al encuentro con nuevos aspectos, información, provocación para emprender alternativas de cambio. La aplicación del método se desarrolla por medio de preguntas poderosas centradas en el eje o tema de indagación elegido por los participantes o actores claves del proceso a indagar; se diseñan entrevistas apiciativas, para provocar que los participantes puedan conectar con su núcleo positivo y puedan contactar con lo que les da vitalidad, con la mejor

versión de ellos, con sus fortalezas, para entonces, sacar de ellas, el alineamiento y colaboración de los equipos y la energía para crear imágenes poderosas a través de un ejercicio de visualización “soñando de manera colectiva”. Posteriormente, se articulan los momentos cumbre del sueño con un enfoque estratégico desde propósitos y afirmaciones de lo que tenemos y podemos activar, para vivir el sueño, desde propuestas provocadoras que se trabajan con un enfoque de *design thinking*, para al final, hacer las preguntas de ¿qué será? ¿cómo será?, para poder comunicar sobre los siguientes pasos y organizar grupos de trabajo comprometidos, es decir el Destino. Las preguntas se diseñan a partir del tema o temas que se ha elegido indagar, capaces de llevar a los participantes a ir a la esencia de lo que quieren conocer e incluso a aspectos que ni siquiera sospechan.

La etapa de Definir fue realizada por los representantes de las FC, en diferentes momentos donde se reunieron a conversar, eligieron los diferentes apartados y líneas de indagación. De igual manera, definieron las personas que formarían parte de la Cumbre Apiciativa. Así, las preguntas que plantearon, los aspectos en los que eligieron enfocarse, fueron el punto de partida para diseñar las preguntas y entrevistas apiciativas. Lo que se diseñó fue un espacio abierto, inspirado en el *principio de la totalidad*¹ que expone: “*Todos estamos interconectados y formamos parte de una totalidad mayor*”, este principio, propone cambiar, de pensar en partes o apartados, a pensar en todo el sistema. Es así que el proceso se diseñó enfocado en recuperar el pensamiento, la voz y las aspiraciones, para ir adelante de todo el sistema.

Para crear las preguntas se partió de lo siguiente:

- Hacer preguntas que permitan vivir el principio de simultaneidad, en el cual el cambio empieza a producirse en el momento en que estamos planteando la pregunta.
- Ofrecer preguntas que abran el diálogo y el descubrimiento con una invitación a la creatividad y pensamiento progresivo.
- Preguntas que generen nuevas ideas que lleven al cambio.
- Tener un lenguaje generativo.
- Formular las preguntas en positivo.
- Crear preguntas abiertas, amplias e inspiradoras.
- Preguntas que nos sorprendan, que nos toquen el corazón y el espíritu.
- A través del diálogo generativo, construir relaciones desde la empatía por conectar con la historia de los otros.
- Crear momentos de ruptura-iluminación-conexión que nos lleven a mirar la realidad de manera diferente.

Una Cumbre Apiciativa, es una reunión que abre espacios de conversación desde la escucha atenta, se invita al máximo número de personas de la organización y de los grupos de interés, o personas conectadas con los procesos de la organización. Se trabaja con herramientas

¹ En IA se identifican 10 principios base de la metodología.

como entrevistas apreciativas, mesas de diálogos desde preguntas que permitan reconocer el potencial individual para llevarlo a una cosecha de aprendizajes a nivel colectivo.

Dentro de la Cumbre, la participación de todos es importante, mientras que unos narran su experiencia y otros escuchan de manera activa; la función de ciertos participantes en el grupo, los polinizadores, es de abrir temas, compartir experiencias, recuperar lo dicho y abrir la conversación, aspirando a captar la esencia de lo que se está viviendo en lo posible libre de juicios o etiquetas o suposiciones.

La Cumbre ofrece una oportunidad de aprender nuevas formas de mirar el tema y la tarea que se tiene entre manos. En los diálogos se manifiestan los posibles escenarios futuros para la organización, la comunidad, o para la ampliación y descubrimientos de lo inédito sobre el que se está indagando. Esta apertura facilita el pensamiento global y la actuación local.

La riqueza de la IA lleva a un recorrido no lineal de las diferentes etapas que son hitos en la historia de las FC, del valor de los aprendizajes y la toma de decisiones dependiendo diferentes factores que no son el común del ser-hacer de estos sistemas vivos y con enorme riqueza para continuar abonando la tierra que lleva a sembrar semillas de oro y florecer.



El poder generar este encuentro entre FC quienes habían estado en constante acción previo al sismo y aprendiendo en la marcha durante la fase de emergencia y post emergencia, por tratarse de una situación no antes experimentada, fue muy atractiva y valiosa, ya que, es probable que no hubiesen tenido oportunidad de tomarse un espacio para compartir sobre sus vivencias-aprendizajes-cuestionamientos-anhelos y retos que se encontraban (y posiblemente estén todavía) latentes.

Este documento recupera la experiencia llevada a cabo en esta Cumbre, así como los hallazgos más significativos sobre lo que se abre en la vía de la indagación y que resuena con los participantes, las “Semillas de Oro” y preguntas para que, posteriormente se genere una reflexión, se puedan utilizar estos aprendizajes para fortalecer su quehacer y desarrollar manuales de actuación y/o protocolos ante futuras situaciones de emergencia.



ETAPA DEFINIR

El inicio de una intervención con la IA, consiste en seleccionar y definir el rumbo del proceso de indagación, es lo que nos vamos a centrar para poner la sabiduría de todas las personas del sistema. Es vital que los temas que se elijan representen lo que las personas u organizaciones quieren descubrir y de lo que quieren aprender más. Previo al encuentro, como se mencionó anteriormente, los integrantes de las FC fueron quienes identificaron algunos de los temas que querían trabajar durante la reunión, buscando tener una visión del corto, mediano y largo plazo. Los temas se enmarcaron con un lenguaje generativo que invitara a una travesía hacia aspectos innovadores, desde una reflexión de lo que fue activado y se puede magnificar para la creación de planes o estrategias en un futuro deseado.

La intención del Encuentro era realizar una recopilación de acciones, estrategias y vinculaciones relacionadas con el sismo, que cada una de las fundaciones realizaron a corto, mediano, y largo plazo; además de recuperar experiencias, los aprendizajes y las buenas

prácticas que resultaron de las acciones llevadas a cabo por cada una de ellas en sus lugares de origen. Por tal, se plantearon como objetivos, los siguientes:

1. Sistematizar experiencias, aprendizajes y buenas prácticas en las acciones emprendidas por cada una de las Fundaciones Comunitarias que tuvieron una participación activa en la recuperación de las comunidades afectadas por los sismos de septiembre de 2017 en México.
2. Sentar los elementos claves y necesarios para un futuro fortalecimiento de las Fundaciones Comunitarias en su operación y respuesta a situaciones similares.

Así, se recuperaron como líneas de indagación como punto de partida para ir más allá de lo que ya se sabe, los siguientes ejes:

- Recuperar experiencias, aprendizajes, buenas practicas, acciones emprendidas por cada una de las FC.
- Saber lo que ya tienen activado (fortalezas) y, con base en esto, tener claridad para la toma de dirección adecuada, de acuerdo a la madurez y alcance de cada FC.
- Identificar el sistema relacional de las FC, actores y/o sectores, con los que han estado o en determinada etapa estuvieron trabajando.
- Recuperar e identificar áreas de oportunidad y poder hacer mejoras en sus proyectos, haciendo un recuento desde los diferentes niveles: personal, colectivo, local, al interior y exterior, y lo que se activó a partir de la actuación de cada FC tras esta etapa de desastre natural.
- Explorar la historia de la FC, entender sobre las diferentes etapas de evolución y cambios.
- Recuperar información valiosa y que, analizadas desde la visión de otros se enriquece y les devuelve de manera propositiva el potencial, expertise, área o aspectos que invitan a recapitular y recuperar para siguientes capítulos.
- Poner las bases para generar un protocolo de seguridad a activar, dependiendo el territorio y los contextos culturales, sociales, económicos y aspectos del entorno ambiental de cada FC.
- Explorar los estados de situación de cada FC antes y después del acontecimiento de los sismos de septiembre de 2017, apreciar las condiciones de acuerdo al territorio, al sistema relacional, entre otros factores. Identificar las causas y situaciones de vulnerabilidad antes del sismo en las comunidades afectadas por el sismo de 2019.
- Identificar los objetivos de comunicación hacia el interior con sus equipos operativos, la manera en la que se comunican con su Consejo Directivo. Conocer la manera en la que se quieren comunicar y de qué forma lo pueden hacer; de tal manera que se pueda activar un lenguaje que impulse la escucha y colaboración.
- Analizar la cultura de Autocuidado dentro del grupo de personas que conforman el equipo de la FC y la manera para proponer espacios de equilibrio-eficiencia. Además, co-crear una cultura de sostenibilidad del cuidado de la vida.

- Analizar la práctica de Desarrollo de Base y la manera en la que cada FC la lleva a cabo.
- Aprender la relación entre los coinversionistas, o donantes durante las diferentes etapas y un importante planteamiento para generar una relación de confianza e institucionalidad, efectiva y que apoye en procesos que permitan que la parte operativa fluya.
- Cuantificar y compartir sobre el nivel de movilización de recursos que las FC lograron en la emergencia, observar las relaciones y lo que pueden detonar a nivel positivo o negativo.

Con base en esto, se diseñó el material de trabajo, con entrevistas apreciativas, por medio de preguntas importantes para las FC a dos años del sismo como puntos de partida, con el fin de visualizar un futuro, reconociendo el presente:

- 1) *¿Dónde estamos ahora? ¿Cómo estamos?*
- 2) *¿Dónde queremos ir?*
- 3) *¿Cómo llegamos ahí?*
- 4) *¿Qué están buscando las FC? ¿Quiénes deciden qué ir a buscar?*
- 5) *¿Qué queremos hacer realmente?*
- 6) *¿Qué estamos haciendo bien?*
- 7) *¿Qué alcance es posible de acuerdo a los activos de mi FC?*
- 8) *¿Cómo vamos a trabajar con los demás?*



ETAPA DESCUBRIR

En esta etapa, se crean conversaciones por parejas que se inician con entrevistas apreciativas preparadas en relación al tema o los temas de indagación. Es un espacio que se propone como seguro en el que, además, los participantes van conectándose, la presencia de las personas aumenta y se genera empatía.

Para la Cumbre de FC, se tomaron cuatro momentos para ampliar el Descubrir, de aquí el plantear de ir a una recuperación de la esencialidad y excepcionalidad de las personas que son parte de los equipos de las FC, para luego, centrarse en tres tiempos durante la etapa del desastre natural, por lo que se propuso recrear una línea de tiempo.

El objetivo de la primera entrevista apreciativa, es reconocer a la persona y su particularidad, partir del supuesto de que cada persona es única y tiene el derecho de ser escuchada. Se realizan turnos para entrevistarse en parejas. Posteriormente, se comparte en plenaria, cada entrevistador presenta a la persona que tuvo oportunidad de entrevistar.

Las preguntas se enfocaron a ubicar al entrevistado desarrollando su potencial en las FC, al cuidado de la vida y las redes vivas de cada FC, reflexionar sobre el ser y hacer de las FC, desarrollando el potencial de cada FC y recordar un momento cumbre de la FC en donde ésta haya sido reconocida por alguna persona, grupo u organización. La reflexión buscaba que los entrevistados relataran hechos, se conectaran con sus sentimientos, emociones y trajeran al presente sus fortalezas.²



² Ver Anexo 1 para preguntas de la etapa Descubrir.

ETAPA DESCUBRIR

PRESENTACIONES DE LA LÍNEAS DEL TIEMPO

En este ejercicio se realizaron entrevistas apreciativas de manera grupal por FC que permitió que, cada una, tuviera un proceso de reflejo o espejeo con otra FC para recuperar su historia en tres momentos: antes del sismo, respuesta a la emergencia y su participación en la recuperación de comunidades afectadas.³ Las historias y conclusiones de los tres momentos fueron presentadas por cada entrevistador.

FUNDACIÓN COMUNIDAD A.C.

Previo al sismo, existía una situación de crisis en la FC, tanto dentro del equipo operativo como del directivo; ante esta situación, un recurso importante fue el liderazgo de la actual directora quien tenía experiencia y herramientas administrativas adecuadas además de la presencia inspiradora de la fundadora, Gabriela Videla, quienes lograron sacar adelante a la organización. Se estaba haciendo una reingeniería institucional a fin de identificar las necesidades del equipo y hacer propuestas de cambio. En esta reestructura, se integró la actual coordinadora de programas quien, en sus primeros meses, buscó reconectar con los colectivos apoyados por la FC.

El sismo del 19 de septiembre les afectó de manera directa, pues sus oficinas se dañaron, tuvieron poca oportunidad de sacar el equipo y/o documentación importante; sin embargo, aun con estas circunstancias, la emergencia en el estado y la exigencia de los donantes y aliados, impidió que se detuviera el trabajo. El teléfono fue la herramienta básica para conectar con grupos y colectivos y detectar necesidades. Las comunidades tuvieron un papel de actores y recuperadores de información, que posibilitaron la elaboración de un diagnóstico de daños y necesidades, apoyados por voluntarios y grupos de jóvenes. Se identificaron alrededor de 200 casas afectadas.

Fundación Comunidad no contaba con una planeación para lo que se iba a operar en la emergencia por lo que el diagnóstico y el mapeo, le permitieron reconocer las capacidades y fortalezas de la organización. Este reconocimiento, junto con el análisis de los recursos monetarios y humanos de la organización, hizo que Comunidad pudiera definir las actividades que iba a realizar en las comunidades afectadas potencializando al máximo sus recursos. Se decidió de manera interna que la institución sí podía y quería trabajar enfocada a atender la emergencia, pero era evidente que las manos eran insuficientes y había ciertas actividades importantes y estratégicas que no podían recaer en voluntarios, por ejemplo, la procuración de fondos. Por esta razón, se empezó a involucrar a miembros del Consejo Directivo y los asociados en este tipo de tareas. El equipo fue organizando sus canales de comunicación, además de resolver conflictos en torno a la toma de decisiones.

³ Ver Anexo 2 para preguntas de cada una de las etapas de la línea del tiempo.



Lo anterior, permitió tener claridad sobre con quien aliarse y en qué comunidad trabajar en temas de reconstrucción; optaron por Xoxocotla con el Centro Cultural Yankuik Kuikamatilizti.

En Xoxocotla, contaban con un buen aliado y, además, tenían los recursos para trabajar en la reconstrucción de casas. Inicialmente se propusieron trabajar con 100 casas, posteriormente se redujo el número a 52 viviendas, en donde la gente trabajaba en la construcción de sus propias casas. En este proyecto, tuvieron que adaptarse a las necesidades de la gente, pues cada familia decidió el tipo de casa que quería, ya que eso le daría un sentido mucho más profundo de apropiación por parte de los participantes. El proceso de reconstrucción tuvo que llevarse a cabo por etapas, conforme se consiguieron los recursos; poco a poco se comenzaron a organizar y distribuir recursos de mejor manera, formando equipos para realizar otras actividades como hacer adobes, entre otras actividades relacionadas con la construcción; por otro lado, se hicieron actividades relacionadas con la educación para resolver los problemas que surgieron en la construcción, por ejemplo, algunas familias no querían casas de adobe, además de que el periodo de reconstrucción se alargaría por el tiempo que se lleva la elaboración de los adobes. Muchas de las casas que recibieron apoyo por parte del gobierno federal a través del Fideicomiso Fondo de Desastres Naturales (FONDEN), recibieron las casas sin concluir debido a las elecciones de julio de 2018 y el cambio de administración. Al final, fueron las mujeres quienes terminaron participando más en las asambleas, en la toma de decisiones y quienes trabajaron más.

Conforme fue avanzando el tiempo, se dieron cuenta de que el trabajo era muy pesado, tuvieron que reflexionar sobre el autocuidado y sobre la capacidad para decir “no”, de tal manera, que el trabajo no los sobrepasara.

Aun sin entendimiento más profesional del tema emocional, Fundación Comunidad analizó que, a nivel emocional, tenía que tener un proceso de autorregulación que incluyera escuchar y hacerle caso al cuerpo (emociones, sensaciones), es decir, tener acciones de conciencia plena (*mindfulness*) y actividades que pudieran satisfacer las necesidades individuales fuera del trabajo. Este entendimiento llegó también a la comunidad, pues se hicieron algunos talleres para trabajar las emociones, reflexionar sobre la colectividad, temas de resiliencia emocional y escucha activa. Los grupos debían también reunirse para temas de recreación y/o temas personales y no sólo de trabajo; ya que, el cansancio y desgaste emocional, además de la personalidad del individuo, hacía que se perdiera el sentido y el propósito del trabajo. Aunque mucho del trabajo del tema emocional fue autodidacta, también se contó con apoyo de varios grupos y voluntarios que, a partir del sismo, acudieron a Comunidad para ofrecer su ayuda en esos temas.

La emergencia tomó a Comunidad por sorpresa, pero surgió la inquietud de aprender y de prepararse para eso. Al ser su primera emergencia, el equipo operativo empezó a investigar y a documentarse sobre otras situaciones en América Latina y tratar de identificar los pasos y/o proceso de atención. El equipo empezó a tener un proceso autodidacta en el que, si no lo sabían hacer, averiguaban y buscaban encontrar una solución y tener el conocimiento para trabajar el tema. Este aprendizaje las llevó a concluir que el procedimiento era, primero atender la emergencia, luego atender la cuestión emocional y después el tema de la reconstrucción.





FUNDACIÓN COMUNITARIA OAXACA A.C.

La FCO surgió hace 23 años, a partir del desastre del Huracán Paulina y se habían consolidado como una buena organización con una metodología adecuada y un buen Consejo Directivo. FCO en 2017, antes del temblor, iniciaron un proceso de reestructuración pues se habían dado cuenta de que la metodología ya no estaba funcionando; además, tenían que renovar el Consejo Directivo con personas que tuvieran un perfil más acorde a los nuevos tiempos. En cuanto al equipo operativo, reflexionaron que existía mucha rotación en el equipo y que los miembros se iban muy capacitados; por lo que, se concentraron en buscar a gente con perfiles adecuados y ya preparados. El coordinador de programas recién llegaba a la organización cuando sucedió el temblor del 7 de septiembre.

Tras el sismo, de manera inmediata, muchas organizaciones buscaron a la FCO para apoyar y canalizar la ayuda, el sismo puso a la Fundación en el centro entre los sectores públicos, privados y sociedad civil. No obstante, la FCO identificó pronto que no tenía la capacidad operativa para conformarse como centro de acopio, además de saber que eso no era el rol. Decidieron entonces dinamizar la acción social, analizar sus fortalezas e incrementar las acciones y buscar alianzas para mejorar su trabajo. Lograron aprovechar conocimientos y vínculos que ya tenían previos al sismo para accionar. Se aliaron con la Unión de Comunidades de la Región del Istmo (UCIRI), una organización cafetalera con una presencia importante en el Istmo y la región Mixe, que bajaban a la costa sus camiones para la transportación de café y los subían a las comunidades, con las despensas que habían llegado para la zona; también, se vincularon con Códice para levantar las cocinas locales. El temblor

del 19 de septiembre que afectó el estado de Morelos, Puebla, Estado de México y la Ciudad de México, hizo que el foco de atención dejara de ser Oaxaca; los apoyos se desviaron a otras zonas, pero no le dio tiempo a la FCO de tener una reorganización cuando un nuevo sismo, el del 23 de septiembre, regresó la atención a Oaxaca.

La FCO reconoció que, durante los primeros seis meses de emergencia, actuaron de manera asistencial, considerando las necesidades del exterior y, por encima de sus propias capacidades. Aunque atendían a sus emociones y necesidades personales como dormir, comer y llorar para expresar el dolor, no dejaron de hacer lo que estaban realizando previo al sismo, multiplicando su carga de trabajo.

Una vez trabajando con sus redes de apoyo y coordinando ese esfuerzo de vincular a distintos aliados que la FCO coordinaba, se concentró más en la calidad de atención y no en la cantidad. Más aun, estas redes le ayudaron a la organización, a mejorar su prestigio institucional pues se le buscó como un aliado en distintos espacios para canalizar la ayuda.

Tras analizar sus fortalezas y alianzas con las que contaba, la FCO decidió entonces, concentrar su trabajo en un área aislada, San José el Paraíso, una comunidad que había mostrado una gran participación pues, bajaban al Istmo plátanos para donar a otras comunidades y recogía sus despensas. Realizaron un diagnóstico comunitario que se enfocó a cuatro áreas: social, político, productividad y la economía, con el fin de analizar la viabilidad para trabajar en la comunidad. Se tuvo además un diálogo con la comunidad para proponer el tema de la autoconstrucción de casas y de manera conjunta, en la asamblea comunitaria, se decidieron que se harían 12 casas, considerando conocimientos, costumbres y materiales locales con el fin de asegurar la sostenibilidad.

Posterior esto, la FCO atendió los efectos psicosociales de las comunidades que surgieron tras la pérdida de su propiedad, bienes e ingresos.

Para la autoconstrucción, contrataron a una organización con quien, posteriormente, tuvieron muchos conflictos y dejaron deudas en la comunidad. Esto generó mucha inquietud e hizo que se perdiera un poco la confianza y la legitimidad ante los habitantes de San José el Paraíso, sin embargo, supieron abordar bien el conflicto con la comunidad siendo transparentes, inclusivos, y dando una clara rendición de cuentas. Asimismo, se dieron cuenta, además, de que necesitaban que alguien debía estar cuidando esos procesos de acompañamiento y contrataron a una representante regional.

En el proyecto de autoconstrucción, la comunidad recuperó su capacidad de construir con adobe, lo cual la beneficiará en el largo plazo, pues transportar blocks de otros materiales hasta la comunidad, resulta muy caro. Además, se está generando una economía local para la construcción, gente que no necesariamente fue afectada por el temblor, ha tenido la idea de retomar prácticas de autoconstrucción usando los adobes.

Hicieron alianza con distintas organizaciones quienes les han aportado conocimientos y recursos para la reconstrucción como Fondo Unido, la IAF y otras fundaciones comunitarias.



FUNDACIÓN COMUNITARIA MALINALCO A.C.

Antes de la emergencia, estaban en un proceso de transición institucional, tratando de sistematizar y reflexionar sobre lo que se había hecho y el cambio en la dirección general. La nueva directora llevaba poco tiempo en el puesto cuando sucedió el sismo, y su acercamiento fue menos enfocado a la comunidad y el contexto particular de Malinalco, y más desde una visión de números y desde la ciudad. El Consejo Directivo fue muy importante, se mantuvieron presentes, aunque no siempre cercanos, y siempre con una postura muy clara sobre el cómo accionar.

Los primeros en reaccionar fueron los visitantes y personas que no residían en Malinalco y para ellos, la FCM se convirtió en un vínculo, mientras que las comunidades fueron más lentas en su reacción y apoyo. En poco tiempo, la FCM se convirtió en una entidad

coordinadora. Los residentes, las autoridades locales, el gobierno nacional y las fundaciones privadas se acercaron a la FCM para ofrecer su apoyo y preguntarles sobre sus necesidades particulares. Las autoridades locales indicaron que la FCM tendría todos los contactos y canalizarían cualquier tema de apoyos hacia ellos; el trabajo de la Fundación era canalizar la ayuda y volverse el coordinador de los apoyos.

Para la FCM, esto representó un tema muy importante pues, de la noche a la mañana, la Fundación tuvo un reconocimiento y una credibilidad como un agente coordinador entre el sector público, el privado y entre las organizaciones sociales.

Al convertirse en un puente y, como centro de información, la FCM se vio obligada a averiguar quiénes eran los afectados directos, a quiénes se les había caído la casa o los negocios, y los afectados indirectos, aquellos que no eran propietarios de las casas y que fueron desplazados por los mismos dueños.

El Consejo y el equipo, se dieron cuenta de la complejidad de armar un censo, y organizar y vincular a los actores externos. Se generó un vínculo con la Universidad Iberoamericana en tres procesos de apoyo: reconstrucción, autoconstrucción y construcción total.

Los donantes de fuera, incluyendo fundaciones privadas y el gobierno nacional, llegaron a la comunidad sin un censo o diagnóstico de la infraestructura perdida o dañada. Esto generó que hubiera conflictos entre los mismos donantes pues no existía una coordinación entre ellos y/o en las políticas de las ayudas que se daban, incluida la FCM. En diciembre de 2017, el FONDEN empezó a entregar tarjetas para la reconstrucción.

En abril de 2018 que entró un nuevo director, hubo un cambio en la visión. Se buscaba mantener la equidad y el control en el tipo de ayudas que se brindaban. Sobre todo, considerando que las personas en las comunidades, exigían los apoyos, más que ver los procesos como algo cooperativo o participativo.

A la fecha, se cuenta todavía con una alianza con Holcim para completar los recursos de construcción. De manera paralela, se buscó generar con ellos, procesos participativos para reconstrucción de la plaza de San Simón y no sólo la reconstrucción de casas.

El diagnóstico participativo que se hizo en 2018 fue lo que definió las líneas de la convocatoria para un proceso posterior del proyecto. Se consideró que esto fue lo que concluyó con la fase de reconstrucción.



FONDO MÓNICA GENDREAU (FMG)

El FMG es un fondo de la Fundación Comunitaria Puebla (FCP) que trabaja en la región con el programa de Programa de Seguridad Alimentaria (PESA-FAO) en la producción de sorgo, agricultura por contrato, educación y en la mejora de las técnicas de cultivo para reducir costos e incrementar así la utilidad; trabajan con 18 grupos con cajas de ahorro y, previo al sismo, se habían vinculado con los migrantes de Nueva York en el programa federal de 3x1.

Antes del sismo del 19 de septiembre, el FMG estaba alineado a su planeación estratégica y metas institucionales, además de tener muchas acciones y retos, sinergias institucionales y un fuerte arraigo comunitario, y una gran cercanía con la FCP quien se encargaba de la administración de sus recursos.

Ante el sismo, el FMG fue el vehículo para que la FCP pudiera actuar. La Fundación que, en esa fecha, se encontraba ante una problemática fiscal, se dio cuenta de que contaba con muchas alianzas generadas y que, gracias a la confianza que había dado en años anteriores, los donantes no le dieron la espalda. El Patronato de la FCP formó un comité de reconstrucción, hizo una planeación estratégica, se contrató a alguien específico, se consultó a expertos y lanzó una campaña de procuración de fondos para realizar el trabajo.

Con el sismo, las comunidades en donde trabajaban el FMG tuvieron mucho daño y se mostró la pobreza que existía. Además, la gente tenía mucho miedo pues temían la posibilidad del Popocatepetl hiciera erupción, por lo que se generó una vinculación con protección civil para reconocer los protocolos en caso de que así sucediera. El equipo del FMG se dio cuenta de que contaban con capacidades y habilidades para realizar un censo y un diagnóstico de las personas que habían sido afectadas. De manera inmediata, se contactaron con el municipio para determinar las afectaciones, establecieron albergues en escuelas, comenzaron a crearse pequeños comités de ayuda y surgieron líderes en las comunidades. Poco a poco, la ayuda comenzó a llegar de fuera, entre ellos, de la Universidad Iberoamericana y de la UPAEP.

En un segundo momento, se dieron cuenta de que no estaban preparados para reaccionar ante la emergencia porque no sabían construir. Llegaron varias constructoras, todas con planes de acción y modelos de casa distintos, pero sin recursos para construir. La respuesta de las autoridades locales fue lenta y oportunista, y los apoyos del FONDEN poco claros y con muchas irregularidades.

Ante la emergencia se reorganizaron, una persona del equipo se dedicó a la búsqueda de alianzas, entre ellas la de la Universidad de Austin, que se encargó hacer un diagnóstico sobre las secuelas del sismo en las personas y su calidad de vida ya que muchas personas llegaron a presentar problemas de salud como presión alta y diabetes, además de estrés y alimentación.



Por la filosofía del FMG de centrarse en la persona y, dada las dificultades de comunicación en la zona y la carencia de una red móvil, empezaron a identificar los liderazgos comunitarios que permitió que el FMG pudiera hacer mejor su trabajo ya que se convirtieron en sus interlocutores en las comunidades. Se encontraron con mucho capital social, conocimiento local y decidieron enfocarse en sus fortalezas y su trabajo de base.

Tanto la FCP como el FMG se dieron cuenta de las capacidades que tenían de tal manera que pudieron canalizar la ayuda que mejor beneficiara a las comunidades y a decir que no, a los donativos no útiles o que no estuvieran acordes con el contexto.

Inicialmente se obtuvieron recursos para construir 40 casas, pero con el apoyo que alianzas como Fuerza México, empresarios por Puebla, Tierra de Humanidad, la constructora MIA que pudo acceder a recursos gubernamentales, se pudieron construir 157 casas. Uno de los elementos fundamentales antes de iniciar el proceso de reconstrucción, fue verificar las credenciales de las constructoras y, además, firmar con convenio entre la constructora y los beneficiarios. Este convenio y el hecho de que no se permitieran procesos de autoconstrucción, asegurarían la garantía de la construcción de las casas por parte de las constructoras.

Posterior al sismo y conforme seguían llegando fondos adicionales, el FMG se estaba cuestionando si parte de su trabajo era seguir construyendo casas o no. Se está desarrollando actualmente la planeación estratégica y están preguntándose si el tema de la construcción debe de ser parte de su misión.





¿CÓMO DESCRIBIRÍAN EL ESTADO DE VITALIDAD DE SUS FC?

En la última etapa de la fase “Descubrir” se invitó a las FC a reflexionar sobre el estado de vitalidad de sus FC derivando sus respuestas de las siguientes preguntas:

¿Qué le reconoces a cada una de las FC? ¿Qué te inspira de lo que vivió en el proceso al interior de cada FC? ¿Qué imágenes te vienen al pensar en el potencial colectivo de las FC con las que estás trabajando ahora? ¿Qué aspectos recuperas y qué es relevante para el ser-hacer de tu FC? ¿Qué aspectos, acciones y situaciones observas que se dieron de alguna forma sincronizada?

FUNDACIÓN COMUNIDAD

Es una organización con mucha fuerza, un equipo con automotivación cuyo espíritu tiene resonancia con el trabajo de la organización, están enfocados al autoaprendizaje y la resolución de problemas. En el equipo, se promueve mucho la creatividad, lo que ayuda a que los procesos sean innovadores y creativos. De manera personal, la directora ha dejado soltar procesos, mucha mayor delegación y mayor confianza, teniendo todos, mayor libertad de actuación.

Se han ido construyendo núcleos y sistemas en la propia fundación, conectando a manera de red, en donde se generan distintas capacidades y se movilizan recursos financieros, capacidades y habilidades para el cumplimiento de la misión institucional. Comunidad cuenta con una gran fortaleza pues, no sólo es el equipo operativo quien está trabajando sino también todas las células que están alrededor, lo que se transmite a los grupos con los que se trabajan, cuyos integrantes piden ya no ser beneficiados sino “aliados”; está también el Consejo Directivo que trabaja con la organización y son parte de la fuerza laboral, y no sólo se reúnen para vigilar y opinar sobre el trabajo. El Consejo se ha renovado lo que ha impulsado el entusiasmo por parte de todos. Los asociados también se han renovado, se ha buscado que reiteren su compromiso o bien que salgan de la institución, los asociados puedan aportar no sólo dinero sino también talento. Se creó un consejo de los Fondos integrados por miembros del Consejo Directivo, expertos, asociados, voluntarios quienes suman manos, conocimiento, tiempo, ideas y talento para realizar el trabajo de la organización, y que les dan seguimiento a los proyectos.

Se ha podido trabajar en otros espacios como el BBKA (*Building Broader Communities in the Americas*, un proyecto trasnacional de Fundaciones comunitarias) y conocer a personas de otras latitudes y experiencias; a nivel local, las alianzas son muy vivas y móviles; y vincularse con universidades, les ha permitido colaborar con otros colectivos diferentes como jornaleros y colectivos culturales.





FUNDACIÓN COMUNITARIA OAXACA

Para la FCO, la vitalidad radica en cuatro elementos: Consejo Directivo, equipo operativo, redes y alianzas, y las acciones que se han tenido.

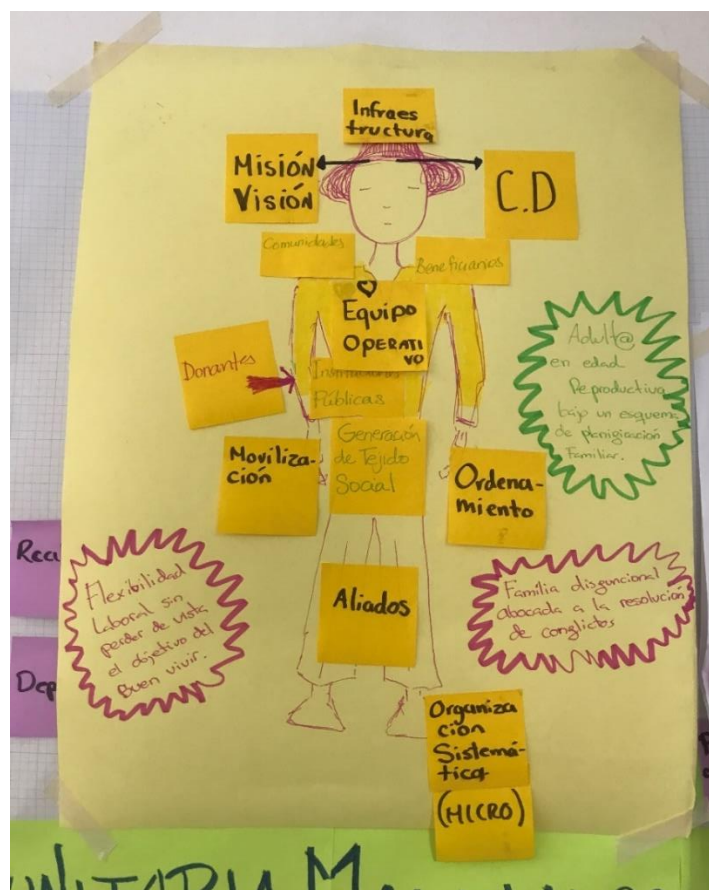
En cuanto al Consejo Directivo, éste se revitalizó, estuvo cercano antes y después de la emergencia, conoció campo y visitó comunidades. El Consejo se encuentra en proceso de profesionalizarse, es muy cercano, conoce y valora, y cada miembro se ha comprometido a participar por tres años; se han conformado comités para profundizar en el trabajo: el primero es el de dirección estratégica para pensar en el horizonte de la organización; el segundo enfocado a la sustentabilidad con la visión de contar con un fondo patrimonial, un fondo de acción y emergencias que garantice la continuidad; y un tercero, de programas, integrado por consejeros que tenían interés en profundizar en cómo se estaban realizando los proyectos.

La FCO tiene un equipo nuevo con trayectoria de pocos años; con posibilidades y retos, como el de generar un sentido de pertenencia; y mucho compromiso, apertura y disponibilidad de hacer. Están en una etapa de renovación y ordenamiento del programa de fortalecimiento comunitario que incluye también la contingencia. Los fondos los han limitado la formación del equipo completo. Ahora existe una relación de colaboración entre el equipo operativo y la administración y contabilidad. Y, finalmente, se recuperó la figura de responsable regional, un puesto que se dejó a un lado pero que antes funcionaba bien.

En cuanto a las redes y alianzas, si bien la FCO por ahora no forma parte de Comunalía, ha sido un actor importante para el momento de la emergencia, ya que el vínculo sigue vivo, fuerte y solidario con algunas FC. Se tiene también otro tipo de alianzas con Banamex,

Fundación ADO, Fondo Unido; además de aliados internacionales como la IAF, BBKA, ICF y *Global Giving*, éste último con mucha disposición de financiar rubros que otras organizaciones no quieren apoyar. Están también los actores locales con quienes se han vinculado como Una Mano para Oaxaca, el Foro Ecológico Juchiteco, Levantemos México y Semillas.

En cuanto a las acciones, la emergencia abrió la puerta para revitalizarse, fortalecer el desempeño y trabajo el compromiso como equipo, de coordinar acciones que se reflejen en la comunidad y se ha generado una dinámica de creación y co-creación. Se tiene mucha mayor visión de hacia dónde va la organización y la manera en la que se puede llegar hacia allá.



FUNDACIÓN COMUNITARIA MALINALCO

Para la FCM, la vitalidad y lo que los hace diferentes de otros grupos, son las relaciones que se hacen en las comunidades, enfocados al desarrollo comunitario y el beneficio social basados en la confianza.

La FCM se considera como un organismo vivo “un adulto en edad reproductiva con planificación familiar” conformado por distintos sistemas; es decir, alguien con mucha

conciencia sobre su actuar y que busca promover el tejido social en la comunidad. Tiene en su ser a instituciones públicas ya a manera de corazón, al equipo operativo que, aunque se va transformando conforme se integran personas, existe una directiva, si bien hay una flexibilidad laboral, no se pierde de vista el objetivo del buen vivir; sin embargo, aún les hace falta disciplina en el autocuidado. La misión, la visión y el Consejo Directivo son la cabeza, ojos y boca a este ser y le otorgan una vitalidad distinta. Se cuenta con una infraestructura que los cobija para poder ser responsables de las comunidades y los beneficiarios, y se sienten arropados por los donantes. Cuentan con herramientas y el orden para poder movilizar recursos, y los aliados que son el sostén que permiten el caminar y el avance. Es una organización en vías de sistematizar su acción; si bien, todavía son pequeños y su área de acción está enfocada a un municipio, este contexto tan definido, les permite un campo en donde se pueden probar acciones sin tener un gran riesgo. Están en una “familia disfuncional” en donde se reconocen como no perfectos, abocados a la resolución de los conflictos, tanto internos como externos, en donde, desde el equipo operativo reconocen sus defectos, identifican aprendizajes y se trabaja con los demás.

FONDO MÓNICA GENDREAU

Para el FMG, parte de la vitalidad es la integración de nuevas personas al equipo operativo; el reconocimiento de financiadoras internacionales y aliados; y la redefinición de su trabajo, ahora que una etapa importante ha concluido.

Asimismo, se han generado vínculos con las comunidades y se dio ya, un compromiso para con ellos. Y algo fundamental que se ha considerado, es el tema del autocuidado para mantener la energía dentro del equipo del fondo.



ETAPA DE SUEÑO

Soñar la visión compartida desde lo que identificamos de lo que podría ser, es ofrecer una vía para poner de manifiesto las pautas para unir las aspiraciones de miembros de las FC, hacia las posibilidades que centren la energía e intención en todo el sistema, con el objetivo de enfocar, impulsar y provocar mirar hacia otras perspectivas llenas de creatividad e innovación.

Para crear una visión compartida, es importante retomar las ideas, anhelos y aspectos que sean relevantes y vigorizantes para todos los que forman parte del proceso; se trata de entrelazar historias positivas, de manera que se produzca sinergia y entusiasmo. Se usa para detonar los aspectos que enriquecen y nutren el núcleo positivo; es fundamental que se promueva la producción de imágenes, hacer la invitación a permitirse explorar recursos creativos como visualizar lo que puede ser la “palanca”, para impulsar al sistema a vivir en dirección de lo que se quiere, desde lo que se tiene y de lo que se puede detonar.

En esta etapa, la dinámica se enfocó al trabajo por FC con el fin de que reflexionaran sobre el futuro, determinar hacia dónde se quería ir y la manera de llegar. Buscar recuperar información considerando el presente y lo trabajado en los días anteriores, para usar las frases, expresiones y aspiraciones de los participantes. Para avanzar en la etapa de Sueño, se definió que estos cambios podían suceder en un lapso de tres años y se trabajaría partiendo desde lo individual hacia lo colectivo. A través de una dinámica de visualización dirigida, se buscó reflexionar sobre distintas preguntas.⁴

RESULTADO COLECTIVO DE LA ETAPA DE SUEÑO.

Se invitó a hacer dos equipos con la finalidad de compartir lo que pudieron vivir-visualizar-explorar-apreciar durante el ejercicio de visualización guiada. Posteriormente, se recuperaron las diferentes visiones y se hizo una versión colectiva de lo puede ser guía para explorar maneras nuevas de ir hacia donde les inspira con mayor entusiasmo y, sobre todo, donde se pueden realizar los diseños de ideas, propuestas, actividades o acciones que rompen y con alto nivel creativo.

El equipo 1 siguió la metáfora de que las FC son sistemas vivos, como un árbol que entregará frutos y que llegará a distintos actores; existe una raíz que le da la fortaleza a la institución, alimentada por la comunidad. Alrededor de este árbol, existe todo un sistema que genera las condiciones adecuadas para el crecimiento, vinculación con otros actores e incluso hay agentes que pueden beneficiar o dañar a este sistema natural.

⁴ Ver Anexo 3 para las preguntas de la etapa Sueño.



Por su parte, el equipo dos, tomo la idea de espacios co-creados por diferentes visiones de participantes en donde tiene que haber un espacio vital para que el equipo pueda trabajar o pueda dar y recibir insumos al sistema abierto, diverso, cambiante. Debe de haber un liderazgo positivo, el Consejo Directivo, que dé acompañamiento a los agentes que están actualmente, quien debe de estar capacitado y sea copartícipe, no sólo sea de administración, sino de dirección. La actuación en redes debería de ser guiada por nuestro interés de trabajar en el bien común, independientemente de los logros o personalidades que tengamos.

ETAPA DE DISEÑO Y DESTINO

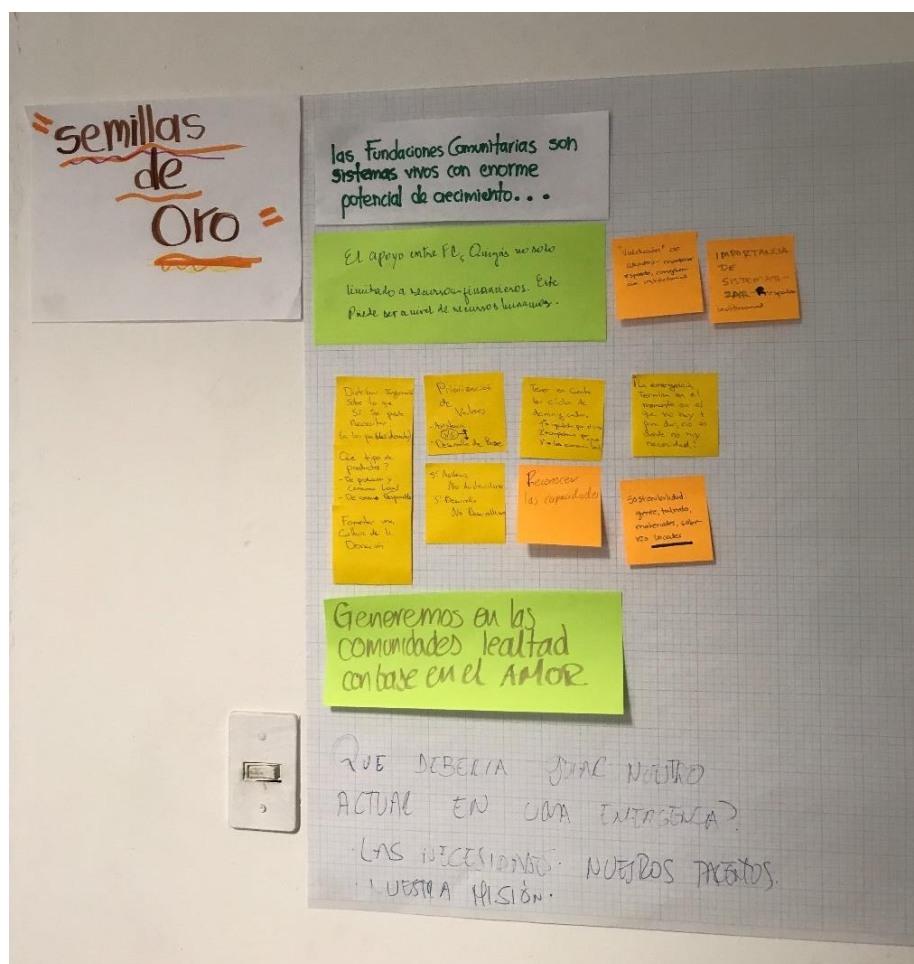
Estas dos etapas no se desarrollaron durante la Cumbre Apreciativa, fue una decisión que se tomó con el fin de permitir más tiempo en la etapa de “Descubrir” en la reconstrucción de línea de tiempo. De igual manera, el incluir preguntas de reflexión colectiva que se consideraron vitales para las FC y que fueron propuestas principalmente por FCO y FCM, llevó a abrir un espacio no previsto y que, por su espontaneidad y profundidad, logró enriquecer la indagación. Esta decisión fue totalmente asumida por la facilitadora del proceso que, de acuerdo a la “lectura del fluir de la Cumbre Apreciativa” tomó el riesgo de modificar la agenda.

SEMILLAS DE ORO.

La constante apertura y conexión con momentos cumbre o altamente significativos, permiten reflexionar desde varias perspectivas y niveles, arrojando las “semillas de oro”;

regalos de la sabiduría colectiva puestos a servicio para un bien mayor. Son los insumos para poder ahondar sobre temas que se identificaron, reabriendo espacio para otras preguntas.

1. **INNOVACIÓN.** “El sismo nos marcó, el sismo movió la tierra, pero nos movió y nos lanzó a hacer cosas que no nos habíamos atrevido a hacer por miedo, [por] protocolos o por [cuestiones de] administración”. También, debido a la emergencia, se tuvo que modificar la forma de accionar, actuar de manera rápida; se hicieron cosas nuevas, estando abiertos a oportunidades, sin perder de vista, la esencia de la organización. Se aprendió también a decir que no a ciertas oportunidades, pues no generaban crecimiento o no eran adecuadas.



2. **CONCIENCIA.** “El sismo dio oportunidad de ver a las comunidades que siempre habían estado, pero no [se] habían contemplado”. Asimismo, se evidenciaron mayormente las carencias de las comunidades, en contraste surgió la riqueza y lo solidario de la gente.

“El sismo me movió. ESTAR en la comunidad fue lo que me motivó a seguir”, fue una expresión de apoyar la vida. La emergencia ayudó a aprender a escuchar y a respetar los

procesos comunitarios. Estos, al igual que el sismo, tienen un ritmo que hay que aprender a sentirlo y a estar consciente de éste. Se tuvo una mayor vinculación con la comunidad, además, del reconocimiento por parte de ésta. Fue importante aprender a respetar la cosmovisión de las comunidades, priorizar el escuchar para poder trascender. *“El trabajo de la FC debe de ser guiado por los intereses de la comunidad y no viceversa.”*

Para poder generar sostenibilidad, es necesario tener gente, talento, saberes y materiales locales.

Es fundamental tener más presencia y transparencia en la comunidad, y cumplir lo que se promete, esto se logra con un equipo consolidado, preparado y local.

3. **VITALIDAD DE LAS FC.** Las FC son un núcleo, rodeado de células que apoyan y le dan dirección al quehacer organizacional; su fuerza y vitalidad, radica en cuatro elementos:
 - 1) Un equipo operativo renovado y preparados, comprometido.
 - 2) Reconocimiento y aliados locales, nacionales e internacionales que apoyan con financiamientos, alianzas, redes y vínculos.
 - 3) Un Consejo Directivo más comprometido que conoce el trabajo de la FC.
 - 4) Mayor compromiso con las comunidades.
4. **DESARROLLO DE BASE Y EMERGENCIAS.** Con base en lo reflexionado, las FC afirman que, se puede hacer Desarrollo de Base mientras se responde a las emergencias inmediatas. Las FC se enfocaron en la respuesta inmediata pero siempre involucrando a las comunidades locales en esto. Por ejemplo, FCO trabajó en estrecha colaboración con UCIRI para distribuir a través de sus comités y estructuras de gobierno, contribuciones de alimentos urgentes. En el mediano plazo, las tres FC trabajaron con las estructuras de la comunidad local para construir viviendas e involucrar a los residentes en el proceso, siempre examinando las decisiones con las asambleas de la comunidad. Asimismo, se identificaron liderazgos locales para solventar la parte de la problemática de logística y de comunicación.

Preguntas a considerar en cuanto al tema de desarrollo de base y emergencias:

- ¿Por qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Cómo abonamos al centro-objetivo: generación de filantropía comunitaria?
- ¿Se deben de suspender todo el trabajo que se hace en la urgencia ante una emergencia?
- ¿Cómo se logra el equilibrio entre atender una emergencia y las prácticas con enfoque de desarrollo de base?



5. **LIDERAZGO.** *“Hay un claro antes y después de la emergencia”.* Durante el sismo, las FC participaron de manera reactiva, se convirtieron en un líder por necesidad, por unirse a una causa de respuesta ante un acontecimiento que rebasó a todos, por el compromiso a ayudar a “sus” comunidades. ¿Las FC deben dedicarse al trabajo ante las emergencias? De manera inmediata la respuesta es sí, siempre que se tenga una sistematización de la experiencia, una estructura de cómo hacerlo, el aprendizaje se haya apropiado y transmitido a otros miembros del equipo operativo.

Se está en la emergencia por el vínculo que se tiene en las comunidades y, sobre todo, por el rol de liderazgo que se necesita en estos casos. Mientras que otros actores, en la emergencia brindaron su ayuda, conforme pasa la emergencia, decrece su presencia hasta que desaparece; mientras que la presencia de las FC continua.

La respuesta al terremoto hizo que las FC en los estados afectados, estuvieran en el centro de la coordinación inmediata de la ayuda y la reconstrucción a largo plazo. Se convirtieron en los coordinadores naturales entre los aliados de la sociedad civil como las OSC, el sector privado, los gobiernos locales y nacionales, y los donantes individuales. Los que tenían más experiencia en desastres naturales (Oaxaca) pudieron establecer límites para lo que podían o no podían llevar a cabo. Por ejemplo, FCO decidió canalizar donaciones en especie para su gestión a otros socios.



Las FC asumieron ese liderazgo porque existía la necesidad de eso, pero, además, porque se tenía un vínculo con las comunidades afectadas, se han encontrado ahí trabajando con ellas.

Las FC identificaron que hubo un reconocimiento por parte de la comunidad en su trabajo. Ante la emergencia, la comunidad convocaba a las fundaciones a hacer su papel; se notó, además, el poder de convocatoria de las FC al agrupar a distintos actores interesados en respaldar su trabajo y a las comunidades afectadas.

Durante la emergencia, hacía falta un liderazgo que cohesionara a todos los esfuerzos que se estaban dando para brindar apoyo; estos esfuerzos se estaban dando de manera reactiva, no había un orden o una sistematización sobre cómo ayudar. Se voltea a ver a las FC como líderes por ser un referente en las comunidades, por el trabajo que ya venían realizando y un aliado claro para desarrollar el trabajo y canalizar la ayuda.

En los sismos, existieron tres tipos de actores reactivos: unos que realmente tenían intención y deseo de ayudar; otros que requerían una orientación sobre cómo ayudar lo que significaba más esfuerzo y más trabajo para el líder; y un tercer actor que lo que buscaba era la validación de que lo que iba a hacer era lo mejor, es decir, un reconocimiento de que la ayuda que brindaban era la mejor y que, por lo general,

buscaban prestigio, lo único que deseaban era que el líder les dijera dónde dirigirse y los validara.

A través de experiencias previas, la FCO había identificado que no tenía la capacidad operativa de ser un centro de acopio; mientras que la FCM asumió esa responsabilidad, pronto se dio cuenta de que no era su rol. El trabajo de una FC es ser un coordinador de ayudas entre los sectores.

El papel que juega una FC debería de ser, realizar un diagnóstico del daño físico, de infraestructura, económico, emocional y de interrupciones comunitarias en las comunidades conforme el apoyo llega. De esta forma, se puede identificar al tipo de comunidades a las que se pueden apoyar.

El temblor se ha convertido en una oportunidad de crecimiento, para analizar lo que se hizo, reflexionar lo que se pudo haber hecho distinto, de tal manera que se pueda tener un proceso de autocritica propositivo y no reprobatorio, y generar así, aprendizaje para la organización, para las personas y los donantes.

Preguntas a considerar en cuanto al tema de liderazgo:

- ¿Cómo lograremos estar mejor preparados para afrontar una emergencia futura?
- ¿Cómo aumentar el fortalecimiento de la red de FC para colaborar estratégicamente y lograr mayor impacto en un episodio futuro?
- ¿Cómo las FC podrían potencializar y aprovechar las fortalezas, madurez, reconocimiento ante los diferentes actores y sectores, para hacer lo que tiene que hacer?
- ¿Cómo se logra tener claridad y congruencia para saber el rol de las FC ante situaciones como los desastres naturales?

6. **DEL AUTOCUIDADO A UNA CULTURA DE CUIDADO DE LA VIDA.** *“Si no estoy bien, no puedo generar un bien”. “La emergencia termina en el momento que no hay más para dar, no en donde no hay necesidades”* El personal de las FC que respondieron a la emergencia coincidieron en que, el estrés relacionado con las largas horas de trabajo, la demanda de socios, beneficiarios y aliados por teléfono e incluso en persona, tuvo un efecto en su salud mental y emocional. El tema del autocuidado del equipo operativo de las FC, se convierte en algo fundamental a atender durante las emergencias.

El autocuidado es un tema que, si bien, no todas lo han considerado a profundidad, se mantiene latente y debe estar presente. Se habla de tener un equilibrio, de no perder de vista el buen vivir.

Preguntas a considerar en cuanto al autocuidado en una emergencia:

- ¿Cómo nuestras FC se relacionan con una cultura de cuidado de la Vida desde su ser y hacer?

- ¿Cómo hacer para tener la capacidad de decidir tener una reconexión con la responsabilidad del autocuidado? ¿Qué nos compromete de manera individual y colectiva a tener condiciones para un buen vivir?
- ¿Cómo se puede institucionalizar una cultura de cuidado de la vida, como una estrategia política en las organizaciones revisada desde los derechos humanos?
- ¿Qué tanto la personalidad del equipo operativo de cada organización, determina el tema del autocuidado como un eje importante en el actuar de la organización?
- ¿Cómo mantener alineado el objetivo y el sentido del quehacer institucional ante una emergencia, cuando se está desbordado de trabajo y desbordado a nivel emocional?

7. FONDO DE EMERGENCIA. Se ha considerado la creación de un fondo de emergencia, como parte de la estructura programática de las FC. Este Fondo, debe de ser único para cada organización, con políticas claras sobre la operación y la sistematización de la experiencia vivida en 2017 adecuado a su contexto, riesgos y necesidades. Además de generar un plan de acción, esta documentación ayudará a que se disminuya la curva de aprendizaje ante la rotación de personal en las FC.

Las FC deben de considerar en la planeación del Fondo, las políticas de su operación, recursos destinados a contratar a personal adecuado para el tema y con un protocolo de actuación, asimismo, se deberá de incluir un plan de comunicación para con los donantes y aliados potenciales que muestre, un plan a seguir en caso de emergencia. Considerar el tipo de donativos que se reciben de acuerdo con el contexto particular y la emergencia, la manera en la que se distribuyen estos apoyos, así como el tipo de alianzas a generar.

Este Fondo de emergencia deberá ser considerado un sistema vivo, constantemente actualizado y habiendo contemplado distintos protocolos y escenarios de emergencia. Además de tener claro que la situación vivida tras el sismo, fue un detonador de situaciones de riesgo que ya existían en las comunidades. Fue evidente que, una estrategia adecuada e inteligente, antes de empezar a, por ejemplo, hacer o reconstruir casas, es tener diagnósticos sobre la situación del territorio y sus vertientes en materia de riesgos.

Fundación Comunidad identificó de manera intuitiva que, el periodo de la atención inmediata a post emergencia, sucedió a los dos meses después del temblor. Esta etapa de transición fue definida internamente respondiendo a las capacidades operativas de la organización, y no de manera externa, a raíz de un quiebre emocional, además de un desgaste muy fuerte que resultó en un descuido personal. Se tuvo la capacidad de reconocer que no se encontraba al 100% en su operación y poder delimitar sus funciones para realmente lograr un beneficio con su intervención y no mayor daño con su actuar. Una vez que sucede esta mirada interna, se decide organizar el proceso y llevar a cabo una planeación en donde se enfocaba, por un lado, al autocuidado y a proponer acciones más concretas y realistas para poder alcanzar y llegar a las metas. En las otras FC, el límite o la transición entre un periodo u otro, la generaron las necesidades de los beneficiarios.

Aunque el decidirse por un proyecto de reconstrucción, algo que ninguna FC había trabajado anteriormente y no tenían antecedentes o aprendizajes, la experiencia que han tenido, les muestra que deben de tener conocimiento en el tema en el que se trabaja, en este caso en construcción. Han sucedido varios incidentes que, teniendo a alguien en el equipo con ese conocimiento, se hubiera podido resolver o evitar ciertos contratiempos.

Si las FC que hicieron reconstrucción volvieran a trabajar en eso, deberá de ser considerando un análisis basándose en el papel como FC, recuperar lo positivo y tener muy claros los retos a los que se enfrentaron en esta experiencia, considerando que hay OSC dedicadas especialmente a eso, además de vigilar lineamientos de construcción, contratos, garantías y la trayectoria de las constructoras y, de ser posible, contar con alguien especializado en construcción.

Dentro de las preguntas clave a considerar para el desarrollo de este Fondo de emergencia están:

- ¿Cuál debería de ser el periodo de activación del Fondo de emergencia? ¿La necesidad inmediata o esperar a segunda o la etapa de atención a la emergencia?
- ¿Cómo sería mi modelo de intervención para atender una emergencia inmediata?
- ¿Cuál y cómo sería mi intervención en la reconstrucción? Hay que considerar que 1) hay muchas organizaciones cuyo modelo es justamente, trabajar de manera inmediata en la emergencia y se tiene el conocimiento para hacerlo; 2) pasada la emergencia muchos actores reactivos desaparecen; 3) la reconstrucción requiere también un cierto conocimiento técnico para su implementación.
- ¿Cuál sería mi estrategia de vinculación con los aliados, las comunidades y los donantes?
- ¿Podría continuar con los compromisos de trabajo y la operación “regular” en tiempo de emergencia? ¿Debería de generar una política de emergencias que acotara los acuerdos con los donantes en caso de una emergencia? Por ejemplo, poner una cláusula en los contratos de donativos informando que, en caso de emergencia se suspende el trabajo acordado.
- ¿Cuál sería la metodología o estrategias que desarrollaría para que, en caso de emergencia, continuara generando desarrollo de base?
- ¿Cómo movilizo los recursos humanos con los que cuento (Consejo directivo, asociados y voluntarios) en funciones adecuadas y estratégicas?
- ¿Cuáles serían los criterios de selección de las áreas geográficas o comunidades en donde pudiera trabajar en una emergencia? Por ejemplo, algunos podrían ser, en donde hubiera aliados; en las comunidades donde exista mayor organización, o en las comunidades más afectadas.
- ¿Hasta cuándo termina la etapa de la emergencia inmediata, el periodo para atender el tema emocional y el periodo de reconstrucción? ¿En qué se diferencian uno del otro?

- ¿Cuál es el rol de la FC en cada uno? ¿El rol es el mismo o debería de diferir en cada una de las etapas?
- ¿Construir casas debe estar más allá de la emergencia? ¿Debe o no ser parte de la función de las FC? Dentro de la emergencia, ¿la FC debe de dedicarse a la reconstrucción? ¿Debe de turnárselo a alguien más? ¿Cuál sería la función de la FC en este proceso?
- ¿Es importante reaccionar o accionar ante una emergencia? Pareciera que quienes, ante el sismo, esperaron más tiempo a ver cómo estaban actuando otras instituciones y personas, tuvieron un mucho mayor enfoque posterior que, el actuar de manera inmediata.

8. IMPORTANCIA DE LAS REDES. Las FC se enfrentaron a muchas adversidades tras el sismo, las instituciones se pusieron a prueba, como una medida ante esta situación se confió en las redes desarrolladas en la comunidad, para contribuir y trabajar de mejor forma. Identificaron que hay amigos y hay empatía en distintos sectores; ahora, se tiene la conciencia de que hay ayuda afuera, no sólo apoyo material, sino también un apoyo moral. Las FC se dieron cuenta de que solos no hubieran podido hacer lo que hicieron por lo que, la ampliación de la participación de actores clave como: aliados, voluntarios, personas que desde diferentes maneras aportaron y se hicieron presentes, fue fundamental esta movilización. A raíz del sismo, las FC han afianzado y han fortalecido los lazos comunitarios, las alianzas con otros sectores y, sobre todo, la ampliación de los valores como: la confianza, la empatía y la posibilidad de la activación de los recursos humanos. La confianza que permea las relaciones vividas desde las alianzas y el capital social, son fundamentales en tiempo de crisis institucional y emergencias.

La solidaridad fue un tema central entre las FC. Después de los terremotos, varias FC comunitarias procuraron fondos rápidamente y crearon un vínculo con aquellos afectados. Asimismo, las FC en los Estados Unidos movilizaron fondos de la diáspora mexicana en sus ciudades de origen

Es importante saber cómo se relacionan las FC con los distintos actores que actúan o aparecen en una emergencia. Hay que analizar o validar a las organizaciones y los fines de éstas, para tener un espectro de certeza de las implicaciones que se están adquiriendo cuando surgen desde las alianzas, una serie de compromisos. Asimismo, es importante redescubrir a las organizaciones locales; el conocimiento del territorio e incluso de la cultura y valores a nivel local es valioso y significativo a fin de generar alianzas.

Durante la emergencia, las FC afectadas recibieron apoyo, soporte y acompañamiento de sus aliados, específicamente de los miembros de Comunalia que, si bien, no en todos los casos fue el esperado, para muchos, las llamadas y contribuciones que recibieron fueron de mucha ayuda. Se debe de fomentar una buena relación y comunicación con ellos, considerando siempre los tamaños y las capacidades de cada una de las organizaciones



En un ejercicio de mapeo de actores y aliados, se identificaron a actores que convergieron previo, durante y posterior a la emergencia. Por un lado, se mapearon a los actores más cercanos a las FC previo a la emergencia y, por otro lado, a los actores que estuvieron más cerca de la emergencia. En el primer caso, estaban otras FC, Comunalia, Fondo Unido, Fasol, Levantemos México; mientras que, en el segundo caso, estaban los gobiernos municipales que, si bien no estaban tan cercanos a las FC, tampoco lo estaban a las comunidades.

Se incorporaron también a las comunidades con quienes se trabajaba previo al sismo y a otras que, aunque se conocían, no necesariamente trabajaban con ellos. De igual manera, se identificaron a aliados internacionales como la BBCA, IAF, *Global Giving*; y a actores que, aunque no todos trabajaron con ellos, fueron fundamentales en la emergencia, por ejemplo, Fuerza México.

Finalmente, se encontraron actores más “genéricos” que, estuvieron cerca del proceso de la emergencia como las constructoras, pero más lejanas de las FC. Los voluntarios especializados más cercanos a la emergencia, pero no necesariamente cercanos a las FC.

Los recursos con los que cuentan las FC que pueden poner a disposición de otros en casos de emergencia, si bien pueden ser recursos económicos, no necesariamente tienen que

serlo, pueden ser recursos humanos y experiencia, vinculación con redes y alianzas y, en muchos casos, también pueden ser en torno a mano de obra.

Asimismo, hubo también actores que aparecieron en último momento, como los medios de comunicación que, de haberse encontrado más cerca, hubiera facilitado el llamado al tipo de donativos que eran necesarios, determinar las zonas más afectadas, etc. una relación con los medios de comunicación, ciertamente puede ser muy fructífera si es gestionada adecuadamente. Las FC en ciertos momentos, se convirtieron en informantes locales, pero no se pudo generar algo que fuera de utilidad para alguien que no necesariamente supiera de las FC.

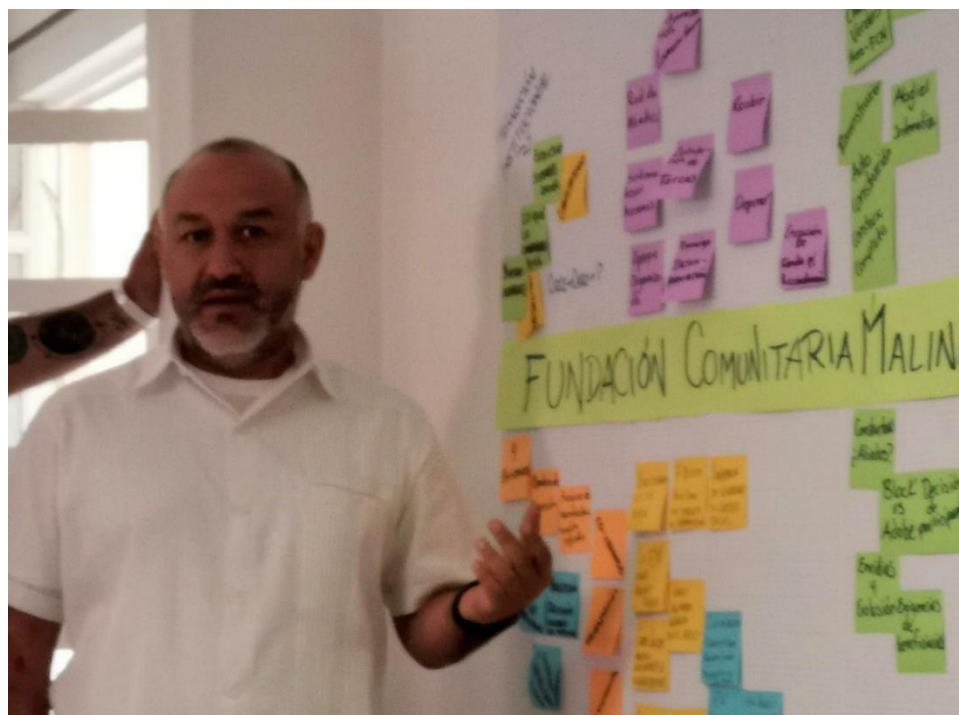
En gran parte, el desconocimiento de la existencia de las FC por parte de los medios de comunicación, es un tema a considerar en un futuro, pues la vinculación, requiere de una estrategia de comunicación y relaciones públicas estratégica y estructurada que permita tener un objetivo claro en tiempos de emergencia y en tiempos de trabajo regular.



Preguntas a considerar en cuanto al tema de alianzas y vinculación:

- ¿Qué nivel de articulación y estrategias se tienen a nivel comunicación institucional en las FC?
- ¿Cuál es el alcance en relación a lo que realmente quieren comunicar las FC y la manera contundente de hacerlo?

- ¿Cuál son los factores, valores y la forma de comunicación que tiene que activar un vinculante de redes y a su vez, quienes están dentro de esa red, para la generación de esos vínculos?
- ¿Cómo podemos percibirnos e identificarnos como una red y trabajar en red?
- ¿Cuáles son los actores y sectores que están alrededor de las FC?
- Existe un sistema que reaccionó ante la emergencia, ¿cómo podemos dar mayor impacto a los aspectos vitales para mejorar ese sistema? Por ejemplo, las FC, algunos aliados que han estado cerca de éstas, el BBKA, los socios, las organizaciones fortalecedoras, etc.
- ¿Cómo podemos gestionar las redes internas (actores tradicionales)?
- ¿Cómo podemos gestionar las redes que aparecen en el momento de la emergencia (actores reactivos)?



9. **PERTENENCIA.** En las diferentes experiencias se pudo visibilizar que la confianza es el núcleo que permite la relación hacia adentro (en la organización) y hacia afuera (comunidad, donantes y aliados). La confianza que inicia con el reconocimiento de uno mismo y del otro.

Para vivir un ambiente de confianza, dentro del equipo operativo, debe de haber un fuerte sentido de pertenencia de toda la organización, no sólo de tu programa. Esto se puede lograr a través de estrategias de integración y reconocimiento del valor de cada persona, creando un espacio vital para que después podamos dar pie a crear espacios para los demás, con herramientas de escucha activa, identificando las situaciones en las

que “el otro” se encuentra y teniendo una apertura al diálogo para con todos: compañeros, beneficiarios, donantes y aliados.

Sin duda, la primera red de soporte fueron las FC que, si bien pueden estar ahí y converger en distintos proyectos, la emergencia generó un proceso específico en donde la relación entre las FC fue diferente a la interacción tradicional.

Preguntas a considerar en cuanto al tema de pertenencia y redes:

- ¿Cómo las FC no afectadas respondieron ante la emergencia?
- ¿Cómo y qué canales de comunicación fueron efectivos, considerando el tamaño y las capacidades de cada una?
- ¿Qué se puede poner a disposición de otras Fundaciones Comunitarias en futuras emergencias?



10. MOVILIZACIÓN DE RECURSOS. Durante los sismos de 2017, se movilaron, además, recursos con los que, anteriormente no habían contado, para algunos, se triplicó la cantidad de recursos que anteriormente recibían. Frente a este incremento de movilización para las FC, lo más importante fue la identificación y verificación de aliados pues, aparecieron donantes y/o actores reactivos que no concretaban sus apoyos, pero sí exigían ciertas acciones o resultados.

Los donantes necesitan ser más conscientes en cómo dar apoyos o subdonaciones en tiempos de emergencia; se deben de priorizar ciertos valores cuando donan. Está bien apoyar a las comunidades, pero no involucrarlas o consultar a instituciones locales, daña más de lo que ayuda. Las comunidades ya cuentan con los sistemas de apoyo y conocimiento; los donantes no pueden iniciar desde cero.

Durante los sismos de 2017, se recibieron donativos en especie cosas que, no les eran necesarias a las comunidades y organizaciones, o bien que iban en contra de la misma cultura organizacional y sus programas, por ejemplo, el unicef; o bien, productos que no estaban acorde con las costumbres y/o cultura de las comunidades, por ejemplo, atún en lata en comunidades costeras que están acostumbrados a pescado fresco; o espagueti, un producto que no era conocido en algunas comunidades.

Por otro lado, hay que tener claridad en las políticas y asignación de apoyos con el fin de evitar conflictos en las comunidades, ser transparente con éstas y promover la transparencia, y el establecimiento de pautas claras y reglas de participación entre los donantes.

Se debe de tener en cuenta, el ciclo de los damnificados: *“La distribución de las donaciones hizo que los negocios locales muchos si fueran a la banca rota”*. En el caso de Malinalco, dado que las donaciones (alimentos básicos, ropa y otros artículos) estaban inundando las comunidades, muchas empresas locales comenzaron a perder ingresos e incluso a cerrar sus negocios pues, en lugar de comprar en las tiendas, se buscaban más donativos. De esta manera, los damnificados primero fueron aquellos que se quedaron sin casa o ésta se dañó; y los segundos, fueron los dueños de los comercios locales que se quedaron sin un sustento por la cantidad de ayuda recibida, ellos también, tuvieron que acceder a los apoyos del exterior.

Preguntas a considerar para la movilización de recursos en una emergencia:

- ¿Cuál sería la política de donativos en caso de emergencia?
- ¿Cómo actuar ante tanto donante reactivo?
- Desde el punto de vista ético y de principios institucionales ¿qué tipo de materiales o productos se necesitan? ¿Qué tipo de materiales o productos se aceptan? Algunos criterios pueden ser, de producción y consumo local, que promuevan el consumo responsable y que no afecten el medio ambiente.
- ¿Se debe de rechazar los donativos de actores que quieren apoyar con productos que no necesariamente estén acordes con los valores y/o necesidades de la organización y las comunidades?
- ¿Cómo se pueden generar un plan de acción o prepararse para enfrentar los problemas sociales que surgen de la ayuda: amenazas, violencia, riesgos porque la gente quiere lo mismo que otros?
- ¿Cómo hacer para que los apoyos sean efectivos, considerando que la reactivación de la economía locales un elemento fundamental para la reconstrucción?

- ¿Cuál sería el mecanismo adecuado para cubrir los costos administrativos de los donativos que se generan a nivel institucional, sobre todo, cuando los donantes sólo quieren cubrir los costos operativos de los proyectos?
- En una emergencia, ¿cómo sería el proceso de sensibilización y educación al donante?
- ¿Cómo continuar con los apoyos una vez concluida la emergencia inmediata?
- En el imaginario de poder capacitar al donante ¿cuáles serían estos temas? ¿Qué aspectos podemos mostrar o comunicar a los donantes?
- ¿Cómo conciliar las necesidades en una emergencia con los sentimientos, emociones y motivaciones de los donantes que tienen el deseo de ayudar?
- ¿Cómo equilibrar intereses personales (económicas, materiales, etc.) hacia el bien común, siendo, además, congruente con los valores y la integridad individual e institucional?
- ¿Cómo evitar conflictos de interés ante las necesidades de una emergencia?



PARTICIPANTES

FUNDACIÓN COMUNITARIA OAXACA A.C.	Luis Ruiz Saucedo
	Jonathan Velasco Romero
	Otilia Noriega Cisneros
FUNDACIÓN COMUNITARIA MALINALCO A.C.	Oscar Plens Bravo
	Ximena Robles Martínez
	Carmen Ortega
FUNDACIÓN COMUNIDAD A.C.	Isabel Hernández Vega
	Jennifer Arias Reyes
FUNDACIÓN COMUNITARIA PUEBLA I.B.P.	Liliana Sánchez Ibarra
FONDO MÓNICA GENDREAU	Alejandro Luna López
	Patricia Vargas Espinosa
FONDO UNIDO I.A.P.	Mauricio Huitrón Gómez
FUNDACIÓN INTERAMERICANA	Gabriela Boyer
	Azucena Díaz García
	Yolanda Pérez Cadena

Circe Peralta, Facilitación del proceso de Indagación y Diálogos Apreciativos
Andrea Tapia, Coordinación
Noviembre 2019

ANEXO 1

ETAPA DESCUBRIR

ENTREVISTA APRECIATIVA

PREGUNTAS:

Recuerda una experiencia cumbre desde que perteneces a tu Fundación Comunitaria, una época en la que te sentiste más vivo y comprometido más que nunca con ella. Estabas en total plenitud activando todo tu potencial. Por favor comparte la historia conmigo.

¿Cómo te sentías? ¿Qué ocurrió? ¿Qué es lo que más valoras de ti, de tu trabajo y de tu FC? ¿Cuáles son los valores de tu FC con lo que resuenas y sientes que son congruentes entre lo que tú quieres que sea tu experiencia a nivel personal y profesional? ¿Cuáles son los factores esenciales que dan vida a tu FC sin los cuales ésta dejaría de existir y que desde tu excepcionalidad le sumas?

PREGUNTAS:

Al reconocer lo que te da vida a ti y tu FC, podrías enfocarte respecto al valor y reconocimiento que se le otorga al *cuidado de la vida*, a las *redes vivas* que están en el entramado y esencia de tu FC.

¿Podrías compartir una historia o momento significativo donde se puso de manifiesto esta manera de ser de tu FC? ¿Qué ocurrió? ¿Quiénes estaban? ¿Qué aspectos, valores, reconociste del ser y hacer tu FC que están conectados con el cuidado de la vida? ¿A cuáles redes de vida consideras le pone cuidado el ser y hacer de tu FC? ¿En qué prácticas, programas, acciones que hace tu FC podemos encontrar el bien común en todo su potencial?

PREGUNTAS:

Recuerda una experiencia, un momento en el que te sentiste con una percepción ampliada y clara sobre el ser y hacer de tu FC, pudiste verte a ti y a todo tu equipo en su mayor potencial. Cuéntame qué fue lo que detonó esta certeza o claridad.

¿Cómo te sentiste? ¿Qué ocurrió? ¿Qué fue lo que tuviste muy claro respecto del ser y hacer de tu FC? ¿Cómo lograste tener esta percepción? ¿Con quiénes estabas? ¿Qué aspectos, valores, reconociste del ser y hacer tu FC? ¿Qué potencial está ya activado? ¿Qué pueden desde tu percepción, hacer para aprovechar, desde la innovación y creatividad, al máximo todo lo es tu FC?

PREGUNTAS:

Me podrías compartir una experiencia o momento cumbre que viviste en tu FC y en el cual han sido reconocidos como actores excepcionales por alguna persona-grupo-organización o actor con los que se relacionan.

¿Qué ocurrió? ¿Quiénes fueron los que externaron este reconocimiento? ¿Qué fue lo que les reconocieron? ¿Qué sientes al revivir este momento? ¿Qué cambio en su relación con estas personas, grupos o actores con los que vivieron esta situación?

ANEXO 2

ANTERIOR AL SISMO

ENTREVISTA APRECIATIVA

PREGUNTAS:

Imaginen que podemos viajar en el tiempo y volver tres meses (aproximado) antes del acontecimiento de los sismos de septiembre de 2017. Les invitamos a que sean narradores de ese lapso de sus respectivas FC, si alguno de ustedes estaba en otro lugar, igual hacer un recuento del periodo sugerido. Vamos reconstruir parte de la historia de sus FC desde su perspectiva, recuperar cada parte individual, para luego armar una visión más completa en una especie de memoria colectiva.

¿Qué sentiste de volver el reloj dos años? ¿Qué imágenes resurgieron? ¿Qué era lo que más te aportaba motivación y energía de lo que se vivía en tu FC? ¿Identifica lo mejor que estabas aportando desde tu área laboral y cómo esta contribución incrementó los “ingredientes” que le daban vida a tu FC? ¿Qué recibías de las personas que conforman tu FC para que las relaciones y ambiente de convivencia fuera inspirador? ¿Cómo era la energía del equipo operativo? ¿Qué estímulo o retroalimentación tenía el equipo operativo por parte del Consejo Directivo?

PREGUNTAS:

Centrando nuestra atención en identificar los mejores resultados a nivel estratégico y operativo de tu FC, vamos a reflexionar sobre lo siguiente:

¿Qué consideras como tu mejor avance, logro en tu ser-hacer desde tu lugar de operación alineado con la planeación estratégica? ¿Qué aprendizajes, logros, innovaciones tenían identificadas a nivel equipo? ¿Cuál era el ánimo de tu Consejo Directivo respecto a los logros y efectividad del desempeño de todos lo que le dan vida a tu FC? ¿Desde lo logrado y acumulado por la experiencia de tu FC, qué posibilidades tenían enfrente y hacia donde querían ir a mediano y largo plazo? ¿Qué les daba la certeza de ir buscar lo que querían? ¿Cuáles eran las relaciones más consolidadas para tu FC? ¿Qué relaciones tenían en su foco de cultivo de coinversionista, donantes, aliados para apalancar los siguientes pasos? ¿Cómo describirían el estado de vitalidad de su FC?

RESPUESTA A LA EMERGENCIA

ENTREVISTA APRECIATIVA

PREGUNTAS:

Antes de iniciar con este ejercicio de introspección, tomemos un momento de total presencia para hacer un reconocimiento a la excepcionalidad y compromiso de todas las personas que forman parte de la historia de resiliencia tras los desastres naturales de septiembre de 2017.

Recuerda un momento que sea muy significativo para ti, donde te reconociste como un ser valioso por activar tus competencias o afrontamiento efectivo para reaccionar ante el estado de emergencia de las comunidades afectadas tras los sismos. Cuéntanos sobre esa historia.

¿Cómo te sentiste ante esta experiencia rompedora? ¿Qué sucedió? ¿Qué te reconoces? ¿Quiénes estaban? ¿Qué se activó en tu interior que te permitió seguir adelante? ¿Qué rescatas de lo que viviste y lo pones como un potencial disponible en tu vida personal? ¿Cómo te cambió esta experiencia en una perspectiva profesional? ¿Qué aspectos se activaron en relación al cuidado de la vida en lo que se refiere y relaciona con el ser y hacer de tu FC?

PREGUNTAS:

Siguiendo en esta vuelta hacia lo vivido, nos vamos a instalar en un espacio que tendrá seguramente muchas vertientes, así que hagamos un esfuerzo de equipo para ir armando lo más significativo y enriquecedor en una retrospectiva a nivel colectivo como FC.

¿Qué se reconocen de su participación en el estado de emergencia en los acontecimientos detonados tras los sismos de septiembre de 2017? ¿Cuáles fueron las reacciones en los primeros momentos tras el desastre natural de los sismos? ¿A nivel de emociones qué fue lo que a nivel colectivo vivieron? ¿Qué recursos echaron a andar para ayudarse en primer lugar a sí mismos para ir adelante ante esta circunstancia y a nivel equipo? ¿Existía algún referente en la FC que les diera una guía respecto a una situación de emergencia? ¿Cuál fue la visión de tu FC respecto a las políticas de protección y seguridad en situación de emergencia? ¿Cómo te sentías respecto al impacto de este acontecimiento en su FC? ¿Qué recursos activaron para poder tener claridad respecto a lo que sí era posible hacer como FC? ¿Quiénes asumieron el liderazgo en la reacción a la emergencia al interior de su FC? ¿Cómo cambió la mirada de actores que ya conocían a tu FC? ¿Quiénes los descubrieron o conocieron en estas circunstancias? ¿Cuál fue su reacción? ¿A quiénes descubrieron como aliados en estas circunstancias, qué fue posible lograr juntos? ¿Qué aspectos-recursos-experiencias se hicieron más visibles ante una situación inesperada o no antes vivida?

PARTICIPACIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE COMUNIDADES AFECTADAS.

ENTREVISTA APRECIATIVA

PREGUNTAS:

Para esta etapa te invitamos a reflexionar y rescatar momentos cumbre, reconstruir la historia sobre cómo fueron desarrollándose los momentos posteriores a la etapa de “reacción ante la emergencia”. Vamos a indagar desde las diferentes perspectivas a nivel individual, en este sentido, recuerda algún momento cumbre posterior a la etapa de emergencia tras los sismos de septiembre de 2017, reconoce dónde se abrieron oportunidades de crecimiento, a nivel personal y a nivel profesional.

¿Cómo te sentías? ¿Qué atmósfera o ambiente se vivía en tu FC? ¿Cuáles eran tus inquietudes en esta etapa de ir hacia adelante respecto a la participación de tu FC y su hacer en las comunidades identificadas para trabajar? ¿A nivel personal cuál era tu percepción de lo más importante sobre la dirección o camino a seguir de tu FC? ¿Cuál era el ánimo y la actitud del equipo ante los retos que tenían frente? ¿Qué estaba pasando en relación a los otros actores?

PREGUNTAS:

Vamos a traer o activar la “memoria colectiva”, la presencia de cada una de las personas para re-crear cómo “se fue armando el entramado” de la respuesta a la etapa posterior a la reacción primera (emergencia) tras los acontecimientos de las afectaciones de los sismos. Lo que queremos lograr es traer la memoria de tu FC y todo su equipo, para recrear la forma en

cómo se dieron las relaciones entre las comunidades donde se decidió trabajar. Enfócate en los aprendizajes, elementos y alianzas.

¿Cómo se sentían? ¿Qué ambiente se vivía en tu FC? ¿Qué valores, cualidades, aptitudes se permeaban desde lo personal y se trasladaban a nivel laboral? ¿Qué acciones o medidas de autocuidado se activaron? ¿A nivel de equipo qué acciones o medidas pusieron en marcha para crear un entorno favorable o adecuado para enfrentarse a situaciones de riesgo en las comunidades donde estaban trabajando? ¿Cuánto tiempo transcurrió entre la etapa de “reaccionar desde lo inmediato” y un momento para recapitular los acontecimientos con mayor perspectiva? ¿Qué tan amplio era su conocimiento en lo referente a medidas, políticas y protocolos de seguridad? ¿Qué fue nuevo en lo referente a la cultura de atención a desastres naturales? ¿Cuáles aliados consideran fueron vitales para co-crear estrategias de continuidad? ¿Qué actores se pusieron en contacto con ustedes?

PREGUNTAS:

Siguiendo la dinámica de recrear la historia que vivió tu FC y el sistema relacional, es decir, todos los involucrados en el proceso de recuperación post sismo, te invitamos identificar los mejores resultados a nivel estratégico y operativo de tu FC, vamos a reflexionar sobre lo siguiente

¿Cuál fue a nivel grupal su mejor avance o logro en su ser-hacer alineado con la planeación operativa? ¿Qué se reconocen a nivel FC respecto a aprendizajes obtenidos en este periodo extraordinario? ¿Qué saberes fueron observados desde varias perspectivas e identificados como innovaciones? ¿Cuál era el ánimo de tu Consejo Directivo respecto a los logros y efectividad del desempeño de todos lo que le dan vida a tu FC? ¿Desde lo logrado y acumulado por la experiencia de tu FC en su respuesta a una situación de desastre natural, qué posibilidades tenían frente y hacia dónde querían ir? ¿Qué les daba la certeza de ir buscar lo que querían? ¿Cuáles eran las relaciones más consolidadas para tu FC? ¿Qué relaciones tenían en su foco de cultivo de coinversionista, donantes, aliados para apalancar los siguientes pasos? ¿Cuáles aliados consideran fueron vitales para co-crear estrategias de continuidad? ¿Qué actores se pusieron en contacto con ustedes?

ANEXO 3

SUEÑO

DEFINIR TIEMPO

Todos en silencio con los ojos cerrados, en postura cómoda, ponen atención y sueñan.

La visión se refiere a la dirección en la que se quiere ir la persona, el grupo y la organización.

PARTIENDO DE LO QUE SON... VAMOS A ABRIR UN ESPACIO PARA VISIONAR Lo que las fundaciones quieren ser.

Respira lentamente, inhala, exhala. Tu cuerpo se relaja, te sientes en un estado de plenitud, estás tranquilo, LA PRESENCIA DE TODOS ABRE FORTALEZAS, CADA PERSONA ES RECONOCIDA POR SU EXCEPCIONALIDAD, lo que CADA UNO DE USTEDES VA aportando desde Su compromiso y talento, va abriendo nuevas posibilidades, CON ESTE ANIMO empiezas a entrar en un sueño profundo, este viaje onírico permite ver hacia el futuro un lapso de **3 AÑOS**, lo primero que contactas en este sueño es con UNA ENERGÍA VIGORIZANTE, observas tu ser completo danzando con lo mejor de ti, EN ESTE MOVIMIENTO FLUYES CON OTRAS PERSONAS QUE HAN SIDO CLAVES E IGUALMENTE RECONOCIDAS POR SU NIVEL DE DISPONIBILIDAD Y SOLIDARIDAD...El sentir de Gratitude conduce a Honrar cada talento de todas las personas que son parte de la HISTORIA DE sus FC...

Siguen abiertos a recibir y ofrecer...en este espacio de posibilidades se recolecta cada aspecto que tiene significado para cada uno de los integrantes de este sistema, el reconocimiento a la VIDA y el cuidado de todas las redes que vibran y se expanden, permiten ampliar el **cuidado de uno mismo** y de un **cuidado mutuo**. Cada una de las FC y Organizaciones se reconoce con un conglomerado nutrido con enorme potencial...las relaciones en diferentes niveles son abiertas, estimulan e invitan a una escucha empática... la manera de trabajar es en un ambiente DE CONFIANZA proactivo-el liderazgo inspirador, es un ingrediente que inspira a todo el equipo a responder antes los retos y metas...existe apertura a innovar: poner atención al uso de un lenguaje generativo, la percepción enfocada a apreciar lo que es desde las posibilidades a co-crear **BIEN COMUN**... las FC cuentan sus historias de una **narrativa poderosa**, desde lo que les nutre y da vida, lo que permite sumar voluntades, visiones, voces que lleva a ampliar la creatividad para movilizar recursos con un dirección clara de canalizarlos y aprovecharlos efectivamente y en lo que se requiere...la colaboración es una manera de entrelazar los sueños colectivos...la invitación es para nutrirte y hacerte de imágenes reveladoras, su perspectiva ampliada... vamos a DESPERTAR DE ESTE SUEÑO... poco a poco vas tomando conciencia de un DESPERTAR PODEROSO...CONECTA CON TU PRESENCIA... CONTINUA CON LOS OJOS CERRADOS, ABRAZA ESTE BIENESTAR Y CUANDO ESTÉS LISTO ABRE LOS OJOS... GUARTE UNOS MINUTOS EN SILENCIO Y REUNETE CON TU EQUIPO...

PREGUNTAS SUEÑO

- *¿Describeme qué es lo que viste?*
- *¿Cómo te viste y cómo te sentiste en este sueño de verte en un futuro regenerativo?*
- *¿Qué estabas haciendo y que estaba ocurriendo diferente?*
- *¿Quiénes estaban, cuál era su ánimo? ¿Qué decían?*
- *¿Qué innovación pudiste vivir en el sueño que te motivo profundo?*
- *¿De qué manera estas innovaciones han tenido impacto en el equipo?*
- *¿Qué mejoras percibes en tu FC u Organización o Fondo?*
- *¿De qué manera mueve a las personas, actores, coinversionistas y demás?*
- *¿Qué vas a crear-diseñar-transformar para que tu equipo, FC, Organización, Fondo llegue a estado ideal para vivir el sueño colectivo?*
- *¿Qué harás a nivel individual? ¿Qué van activar a nivel colectivo?*

ANEXO 4

PREGUNTAS PARA PROFUNDIZAR

GRUPO 1

- *¿Cuáles son los actores que están alrededor de las FC? Realizar un mapeo de actores.*
- *Existe un sistema que reaccionó ante la emergencia, ¿cómo podemos mejorar ese sistema? Por ejemplo, las FC, algunos aliados que han estado cerca de éstas, el BBKA, los socios, las organizaciones fortalecedoras, etc.*
- *¿Cómo podemos gestionar las redes internas (actores tradicionales)?*
- *¿Cómo podemos gestionar las redes que aparecen en el momento de la emergencia (actores reactivos)?*

GRUPO 2

- *¿Cuál fue el proceso para definir que mi Fundación Comunitaria trabajara en la emergencia?*
- *¿Las Fundaciones Comunitarias debemos dedicarnos a trabajar en torno a la emergencia?*
- *¿El proceso de trabajo en la emergencia es ya parte de la capacidad programática de la Fundación Comunitaria?*
- *¿cuál fue el punto de quiebre o razonamiento para decidir que le entró a la atención a la emergencia? ¿Tendríamos que estar construyendo casas o no?*