



Impulso a proyectos productivos sostenibles

Reporte de actividades, impactos y aprendizajes del 2020 al 2023

Julio 2024



Impulso a proyectos productivos: reporte de actividades, impactos y aprendizajes del 2020 al 2023

Derechos Reservados © 2024

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México
Montes Urales 440. Col. Lomas de Chapultepec,
Alcaldía Miguel Hidalgo. C.P.11000, Ciudad de México.

Todos los derechos están reservados. Ni esta publicación ni partes de ella pueden ser reproducidas, almacenadas mediante cualquier sistema o transmitidas, en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin el permiso previo de las instituciones autoras. Esta publicación fue realizada en el marco del programa de convocatorias de proyectos productivos sostenibles. El análisis y las conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva, ni de sus Estados Miembros.

Fomento Social Banamex es una asociación sin fines de lucro creada por iniciativa del Consejo de Administración del Banco Nacional de México, S.A., cuyo objetivo principal es acortar la brecha de la desigualdad social que existe en nuestro país. Contribuimos al desarrollo sostenible, así como a la realización de proyectos y programas enfocados al bienestar social; reunimos y canalizamos recursos, sumamos esfuerzos y concertamos alianzas con los sectores público y social, para el cumplimiento de los ODS.

Nuup A.C. es una organización de la sociedad civil mexicana conformada por un equipo multidisciplinario, apasionado por la agricultura y el campo mexicano. Buscamos constantemente aprender e innovar, y nos encontramos actualmente en crecimiento.

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

Esta publicación fue elaborada de manera colaborativa en el marco de la alianza entre Fomento Social Banamex A.C., Nuup A.C. y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México.

Redactores técnicos: Miguel Ángel Torres Cruzaley, Olivia Ballvé, María Luisa Luque, Ana Paulina Flores, Mauricio Escalante, Xavier Moya, Sergio Moreno y Ana Vanessa González.

Corrección de estilo: Olivia Ballvé

Primera edición, julio 2024.



Directorio

Fomento Social Banamex

Ana Vanessa González Deister

Directora

Sergio Arturo Moreno Pego

Coordinador de Proyectos Productivos y Desarrollo Comunitario

Nuup A.C.

Vincent Lagacé

Co-Fundador y Co-Director General

María Luisa Luque Sánchez

Co-Fundadora y Co-Directora General

Olivia Ballvé

Gerente de Programas Senior

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México

Lorenzo Jiménez de Luis

Representante Residente

Daniel Vargas

Representante Residente Adjunta

Fernando Camacho

Oficial nacional de Ambiente Energía y Resiliencia

Xavier Moya

Coordinador Estratégico de proyectos en resiliencia y reducción de riesgos

Ana Paulina Flores

Asociada en Desarrollo de Capacidades

Mauricio Escalante

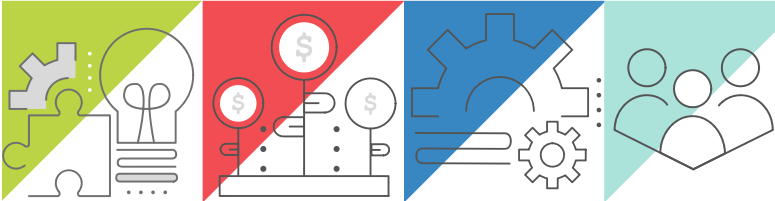
Asociado de Alianzas Estratégicas



Presentación

La alianza entre Fomento Social Banamex, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México y Nuup nació en un momento crítico, como respuesta a los desafíos generados por la pandemia de COVID-19. En 2020, nos unimos para poner en marcha un programa de convocatorias orientado a apoyar a organizaciones de pequeños productores y productoras y empresas comunitarias de la economía social, sectores que se vieron especialmente afectados por la pandemia. A través de este esfuerzo, buscamos fortalecer sus capacidades y acompañarlos en el camino hacia la recuperación y el desarrollo económico sostenible y resiliente.

Este informe recoge los resultados y aprendizajes obtenidos a lo largo de cuatro años de trabajo conjunto, de 2020 a 2023. Nos enorgullece compartir que, gracias a esta iniciativa, se realizaron cuatro convocatorias, las cuales permitieron financiar y respaldar 64 proyectos en 16 estados de México, con una inversión total de 62.5 millones de pesos y una co-inversión adicional de 134 millones de pesos. Este esfuerzo benefició a más de 53,000 personas, entre socios y agremiados, pertenecientes a 41 ONG y 21 organizaciones de productores. Además, fomentó la colaboración y el fortalecimiento de capacidades a nivel local, logrando avances significativos en inclusión productiva y económica, generación de empleos e ingresos para las personas beneficiarias, construcción de redes y cadenas de valor sostenibles, así como en la implementación de proyectos innovadores que reflejan el compromiso de todas las organizaciones participantes.



Además, la alianza fomentó una Comunidad de Práctica y Aprendizaje en temas de economía social y solidaria, la cual fortaleció capacidades en áreas como modelos de negocio, financiamiento sostenible y seguridad en campo. Este espacio permitió a las organizaciones desarrollar habilidades fundamentales para enfrentar los desafíos actuales y construir un futuro más resiliente. Los espacios de aprendizaje mutuo y la sistematización de buenas prácticas han consolidado esta iniciativa como una plataforma de crecimiento sostenible a largo plazo.

Agradecemos la dedicación y confianza de las organizaciones participantes, así como el compromiso de cada persona involucrada en el proceso. Estos logros no habrían sido posibles sin su confianza y colaboración constante.

Les invitamos a leer este reporte de logros, a unirse en la reflexión sobre los aprendizajes alcanzados y a compartir nuestra visión de un desarrollo inclusivo y sostenible para las comunidades de México. Esta alianza continuará y seguirá fortaleciéndose para promover el crecimiento de proyectos productivos sostenibles en todo el país, avanzando juntos hacia un futuro más resiliente y próspero.

Ana Vanessa González Deister

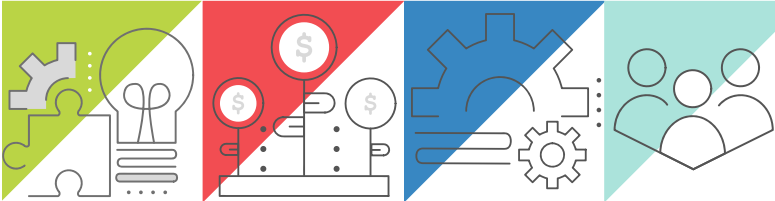
Directora Fomento Social
Banamex, A. C.

Fernando Camacho Rico

Oficial nacional de Ambiente,
energía y resiliencia
PNUD en México

María Luisa Luque Sánchez

Co-Fundadora y Co-Directora
General Plataforma
Nuup, A. C.



Índice

Resumen ejecutivo	Pág. 4
-------------------	--------

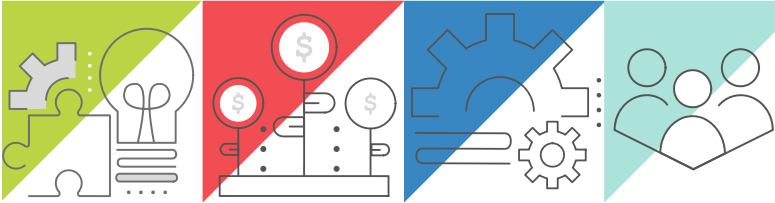
01	Introducción	Pág. 9
-----------	--------------	--------

02	Análisis Convocatorias 2020-2023	Pág. 13
-----------	----------------------------------	---------

03	Acompañamiento Nuup y PNUD en México	Pág. 37
-----------	--------------------------------------	---------

04	Evaluaciones	Pág. 54
-----------	--------------	---------

05	Conclusiones y aprendizajes	Pag. 57
-----------	-----------------------------	---------

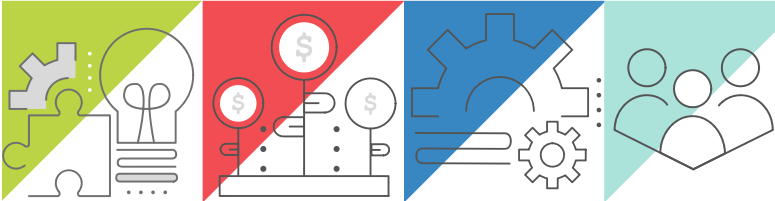


Resumen ejecutivo

Las organizaciones de pequeñas y pequeños productores y empresas comunitarias relacionadas con actividades productivas sostenibles fueron particularmente afectadas por la crisis ocasionada por la pandemia de COVID-19. Para hacer frente a esta situación en el año 2020 Fomento Social Citibanamex (FSC), en alianza con Nuup y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) establecieron un programa de convocatorias que permitiera movilizar inversión social estratégica en proyectos productivos comunitarios, de manera transparente, eficiente, efectiva y con una orientación al impacto social.

Este programa se tradujo en el diseño y operación de cuatro ciclos de convocatorias (2020-2023) con el objetivo de financiar, fortalecer y acompañar organizaciones locales que implementan proyectos productivos para el desarrollo comunitario a través de la aceleración y consolidación de procesos de inclusión productiva y económica, facilitación e integración de cadenas de valor sostenibles y el financiamiento de iniciativas innovadoras y resilientes.

En los cuatro años de trabajo se financiaron un total de 64 proyectos con presencia en 15 estados de México. En total, FSC invirtió 62.5 millones de pesos con lo que se apalancó una co-inversión de 134 millones de pesos y que alcanzó a 53,488 personas beneficiarias.



PROYECTOS APOYADOS 2020, 2021, 2022 Y 2023 FOMENTO SOCIAL CITIBANAMEX

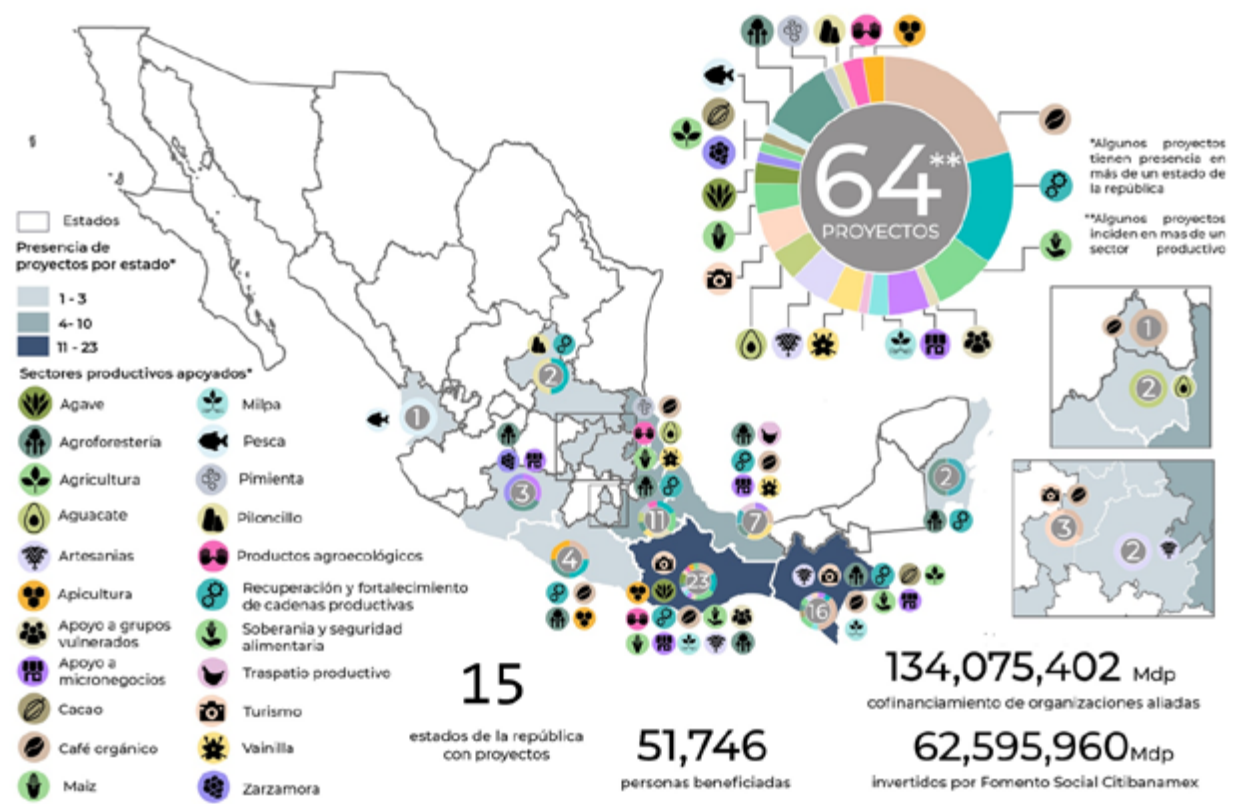
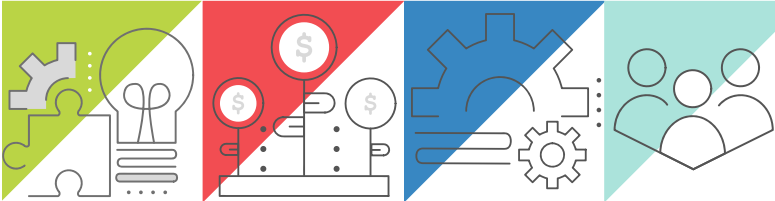


Figura 1. Mapa con datos generales de las convocatorias

A través de la alianza construida entre Fomento Social Citibanamex, Nuup y el PNUD en México se agregó al programa en las siguientes dimensiones:

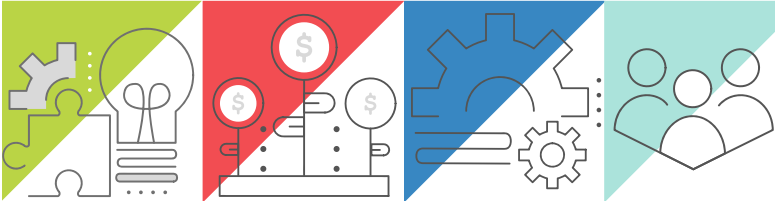
1. Asegurar un ciclo de gestión de las convocatorias por invitación a organizaciones productivas y asociaciones civiles con apego a los criterios de competitividad, transparencia, efectividad e impacto social. claros y cercanos para garantizar que llegará a los perfiles organizativos deseados.
2. Fortalecer relaciones cercanas y de confianza para la gestión y seguimiento -administrativo y operativo- de los proyectos, a través de una mesa virtual de atención, con la que se logró mayor eficiencia en la consecución de los objetivos del programa.



3. Generar una estrategia de apoyo no financiero para el fortalecimiento de capacidades organizativas, empresariales, administrativas y de gestión en las organizaciones beneficiadas de las convocatorias.
4. Generación de procesos sistemáticos de monitoreo, evaluación, aprendizaje y comunicación estratégica para visibilizar resultados e impactos de las iniciativas apoyadas.

Esto permitió alcanzar los siguientes resultados:

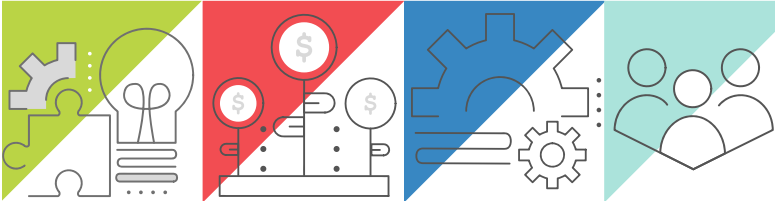
- 64 proyectos y más de 40 organizaciones acompañadas a través de la mesa virtual de apoyo, que permitió la comunicación permanente -a través de decenas de llamadas, correos, mensajes de whatsapps y reuniones virtuales- entre Nuup y las organizaciones postuladas y financiadas en el programa.
- 1 Comunidad de Práctica y Aprendizaje en economía social y solidaria conformada entre las organizaciones participantes, a la fecha se han realizado 10 módulos de fortalecimiento en temas como modelos de negocio, financiamiento sostenible, redes de comercialización, seguridad en terreno, perspectiva de género .
- 40 personas con capacidades fortalecidas en el uso de herramientas digitales como Sirio y AgroJusto para la gestión de las cadenas de valor y la toma de decisiones basadas en datos.
- 22 buenas prácticas identificadas y sistematizadas en temas como transición a prácticas productivas sostenibles, comercialización y acceso a mercados, procesos de agregación de valor a productos y servicios y financiamiento sostenible.
- 1 Manual para el establecimiento de fondos revolventes al interior de las organizaciones productivas.
- Generación de estrategias de comunicación para visibilizar los logros, alcances e impactos de las convocatorias y los proyectos.



El programa, en su conjunto, supuso una serie de retos, logros, impactos y aprendizajes de los que quizá el más importante sea haber construido relaciones cercanas y de confianza con las organizaciones, conocer sus necesidades y construir procesos en función de ellas de tal forma que el programa fuera realmente significativo para ellas y les permitiera avanzar y consolidar su trabajo.

Además de ello, se podemos decir que algunas de los principales logros y lecciones fueron:

- **Pertinencia:** en origen el programa fue muy claro como respuesta emergente a la pandemia por Covid-19. Además de ello, la posibilidad de habilitar recursos para el fortalecimiento de procesos productivos comunitarios es sumamente relevante.
- **Financiamiento innovador:** el programa ha sido muy pertinente y valioso a la hora de habilitar y construir soluciones de financiamiento mixto, dentro del espectro de la inversión de impacto.
- **Flexibilidad y adaptación:** en todo momento el programa aprendió de sí mismo y de los tiempos y necesidades de las organizaciones. Esto implicó una evolución constante y la flexibilización de procesos en beneficio de los proyectos y la eficiencia en la gestión.
- **Trabajo en alianza y construcción de redes:** sumar las capacidades, redes y expertise de Nuup y del PNUD agregó valor al proyecto en todas sus dimensiones. Además, para las organizaciones ha representado la posibilidad de acceder a nuevos financiamientos y alianzas estratégicas para su trabajo.
- **Estructura de acompañamiento:** haber habilitado una estructura de acompañamiento en cada uno de los momentos del programa favoreció la construcción de relaciones de confianza lo que facilitó la gestión y el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.
- **Fortalecimiento de capacidades:** el programa trascendió la dimensión financiera para abrir espacios que permitieron a las organizaciones fortalecer sus capacidades de cara



a consolidar sus procesos, acceder a nuevos mercados o a fortalecer sus estructuras organizativas.

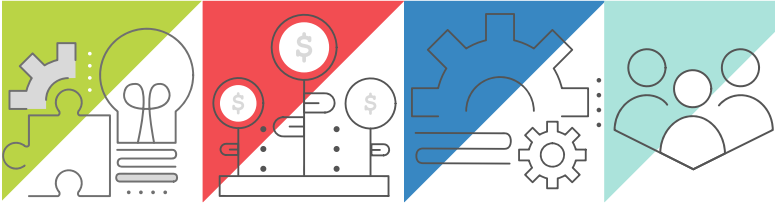
- **Viabilidad en el largo plazo:** la mayoría de las organizaciones involucradas en los proyectos mantienen activa su operación y las iniciativas financiadas han abierto nuevos procesos de financiamiento con otros donantes y recursos.
- **Sistematización y evaluación:** a lo largo de su implementación, muchos de los componentes incluyeron procesos de sistematización y evaluación lo cual deja aprendizajes e información valiosa de cara a la puesta en marcha de programas similares.



Imagen 1: Productores de piloncillo del proyecto de Desarrollo Rural de San Luís Potosí

1. Introducción



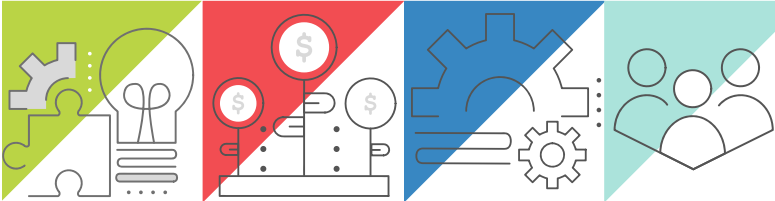


Como respuesta a la crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19, en el año 2020, Fomento Social Citibanamex (FSC), Nuup y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México, pusieron en marcha el programa de convocatorias, que en sus primeras ediciones se tituló **“Recuperación Económica como respuesta a las afectaciones por COVID-19”** con el interés de **financiar, fortalecer y acompañar** a organizaciones locales que implementan proyectos productivos en sus comunidades como herramienta para la recuperación sostenible y generación de resiliencia comunitaria. En la medida en la que la emergencia fue cediendo, el programa continuó y evolucionó a una lógica de **inversión social y apoyo a proyectos productivos sostenibles y emprendimientos comunitarios** de alto impacto social, económico y ambiental a través de:

- La aceleración y consolidación de los procesos de inclusión productiva y económica de las organizaciones de productores y empresas sociales.
- Facilitación en la integración en cadenas de valor sostenibles.
- Financiamiento de iniciativas innovadoras y resilientes orientadas al mercado y a la inversión de impacto.

En cuatro años (2020-2023) de trabajo, el programa se implementó a través de la publicación de cuatro convocatorias anuales por invitación a organizaciones sociales para presentar propuestas de proyectos de un año con la capacidad de atender los objetivos del programa.

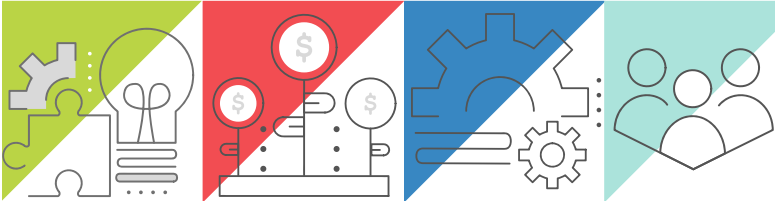
Si bien las necesidades y concreción de los proyectos financiados evolucionaron junto con los efectos y necesidades de la crisis sanitaria, los temas de interés se mantuvieron constantes en las cuatro convocatorias:



- **Fomentar la recuperación, fortalecimiento y consolidación de procesos de desarrollo comunitario, social, económico y ambiental** que involucren a familias de productores y socios de organizaciones sociales y grupos de trabajo de zonas rurales de México susceptibles o afectadas por el COVID-19.
- **Promover la inclusión productiva, laboral y económica en cadenas de valor sostenible**, para la recuperación socioeconómica y las condiciones de vida de las familias afectadas por el COVID-19 y los cambios en los mercados y las economías que han resultado y se espera afecten los meses o años que vienen.
- **Promover y favorecer el uso sostenible de los recursos naturales**, incorporando la conservación de la agrobiodiversidad, reconversión productiva y detener la degradación de los ecosistemas en paisajes productivos.
- **Estimular la participación de diversos actores sociales, privados y gubernamentales** en los proyectos identificados para la recuperación económica de las empresas y los negocios de las familias de escasos recursos.
- **Fomentar la inclusión y diversidad en los proyectos y actividades productivas**, alentando enfoques de participación comunitaria de mujeres, jóvenes y población indígena

En los cuatro años de trabajo se financiaron un total de **64 proyectos** con presencia en **15 estados de México**³. En total, FSC invirtió **\$62'545,659.00 MXN** con lo que se apalancó una **co-inversión de \$147'936,188.00 MXN** y que alcanzó a **53,488 personas beneficiarias**.

³ Michoacán, Puebla, Oaxaca, Chiapas, San Luis Potosí, Guerrero, Quintana Roo, Yucatán, Veracruz, Querétaro, CDMX, Hidalgo, Morelos, Estado de México, Nayarit y San Luis Potosí.



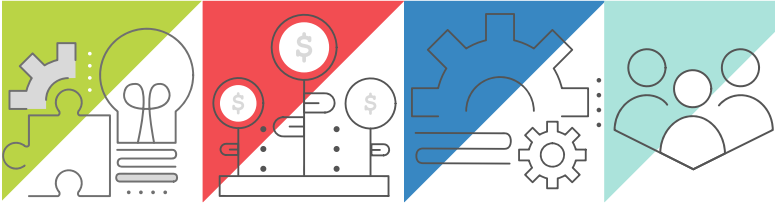
Por otro lado, a los ciclos de convocatorias se sumó una **estrategia organizativa y de acompañamiento** posibilitada por la alianza con Nuup y el PNUD. Gracias a ella, se habilitaron espacios de fortalecimiento de capacidades, consultoría y gestión de los proyectos.

A continuación, se presenta una síntesis con las características, alcances, impactos, logros y aprendizajes del programa.



A photograph of a man with a joyful expression, looking upwards. He is wearing a wide-brimmed straw hat and a white button-down shirt over a light-colored undershirt. He is standing in a lush, green jungle environment with large leaves and tree trunks visible in the background. A dark blue rectangular banner is overlaid on the lower half of the image, containing white text. In the bottom-left corner, there is a decorative graphic of overlapping triangles in red, yellow, and blue.

2. Análisis Convocatorias 2020-2023



2.1 Convocatoria 2020

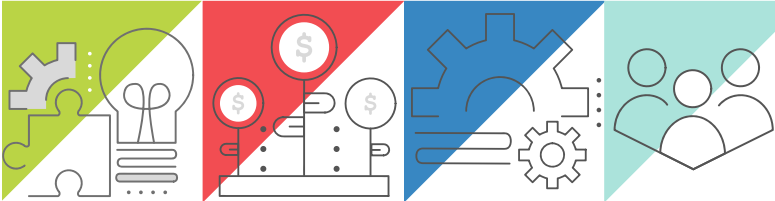
2.1.1 Descripción, proceso de invitación y selección

Desde su primera edición, se decidió hacer la convocatoria por invitación. Esto se hizo así en el reconocimiento de diferentes factores:

- Que la crisis sanitaria puso a las organizaciones en un estado crítico en el que se tuvo que responder de forma urgente para asegurar la continuidad de su trabajo.
- Se tomó en cuenta lo limitado de los recursos disponibles.
- El objetivo planteado fue trabajar con alrededor de 20 organizaciones.
- Se previó que el proceso de presentación y evaluación de propuestas sería muy riguroso y se llevaría a cabo por primera vez.
- Se entendió, desde un inicio, que cada una de las organizaciones que se invitara a presentar propuestas requeriría mucha atención y acompañamiento para asegurar que presentara propuestas sólidas y en tiempo.

Con ello en cuenta, se previó que la pre-selección de organizaciones podía asegurar un piso mínimo de cumplimiento de los requisitos, para con ello aumentar las posibilidades de obtener el financiamiento y, por lo tanto, hacer un **uso eficiente y respetuoso del tiempo de las organizaciones**.

La segunda decisión alineada al uso del tiempo y recursos de las organizaciones fue el diseño de un proceso gradual en la participación. Es decir, en un primer momento **se invitó a 80 organizaciones a presentar notas conceptuales** -se recibieron 61- que fueron evaluadas por los equipos de FSC, Nuup y el PNUD. De este primer filtro, **se invitaron**



a **31 organizaciones a presentar propuestas completas de proyecto** -se recibieron 31- que pasaron a un segundo proceso de evaluación -ya a cargo de un equipo interno e independiente de FSC- del que resultaron los **18 proyectos financiados**.

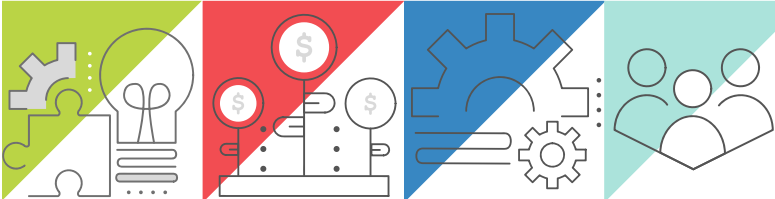
Un elemento clave en el proceso de convocatoria y selección de los proyectos fue haber abierto **espacios de diagnóstico, acompañamiento y retroalimentación para la formulación de las propuestas**. Esto permitió, por un lado, la generación temprana de vínculos y empatía entre FSC-Nuup-PNUD y las organizaciones y, por el otro, la construcción de propuestas sólidas de proyectos que cumplieran con los tiempos y objetivos de la convocatoria.

A lo largo de la implementación del programa, se identificó que fueron estas relaciones de confianza lo que permitió que se construyera una red de trabajo sólida y que hubiera un **cambio cualitativo en el entendimiento de la relación de colaboración entre las organizaciones y el donante** que trasciende el elemento económico.

2.1.2 Resultados de la convocatoria

Como resultado del proceso de convocatoria y del proceso de selección del año 2020, **se financiaron 18 proyectos** que trabajan en una gran diversidad de cadenas de valor y con presencia en **8 estados de México**: Michoacán, Puebla, Oaxaca, Chiapas, San Luis Potosí, Guerrero, Quintana Roo y Yucatán. Para su financiamiento, FSC destinó 23.5 millones de pesos con lo cual se alcanzaron a 43,839 personas beneficiarias y se apalancaron 25.3 millones de pesos como co-financiamiento³.

³ En sus propuestas, las organizaciones presentaban co-financiamiento que ya tuvieran de otros proyectos o donantes, o que fueran a movilizar para completar el proyecto y la estrategia presentada.



	Organización Implementadora	Cadena de valor	Estado de implementación	Monto financiado	Personas beneficiarias		
					M	H	T
1	Alternare, A.C.	Zarzamora, verduras agroecológicas, conservas y pan artesanal	Michoacan	1,178,600.00	523	462	985
2	Municipio de San Dionisio del Mar Oaxaca	Pesca	Oaxaca	1,497,150.00	4	176	180
3	Iniciativa Obio	N/A	Chiapas / Oaxaca / Veracruz / Puebla / Yucatán	1,460,000.00	4,682	16,520	21,202
4	Desarrollo Rural de San Luis Potosí, A. C.	Piloncillo	San Luis Potosí	1,416,554.00	51	197	248
5	Fundación Tosepan, A.C.	Apicultura	Puebla	1,500,000.00	210	140	350
6	Los Pueblos Amuzgo Mixteco Tlapaneco y Nahuatl de la Costa Chica de Guerrero A.C.	Miel, maíz y artesanías textiles	Guerrero	1,426,072.00	45	62	107
7	Consejo Indígena de Uxpanapa, Ciux, A.C.	Recuperación y fortalecimiento de cadenas productivas	Veracruz	1,500,000.00	572	858	1,430
8	Espacio de Encuentro de las Culturas Originarias A.C	Soberanía y seguridad alimentaria	Oaxaca	758,056.00	82	143	225
9	Kafe Productos y Servicios Sustentables S.A. de C.V.	Café	Chiapas	1,380,000.00	655	4,645	5,300
10	Fondo de Conservación El Triunfo A.C.	Soberanía y seguridad alimentaria	Chiapas	1,493,765.00	43	222	265
11	Union de Comunidades Indígenas de la Zona Norte del Istmo, A.C.	Seguridad alimentaria	Oaxaca	1,120,820.00	75	234	309
12	Fondo Oaxaqueño para la Conservación de la Naturaleza, A. C.	Ecoturismo	Oaxaca	1,500,000.00	53	91	144
13	Agave Horizonte	Agave	Oaxaca	1,499,850.00	52	77	129
14	Cooperación Comunitaria ONG MÉXICO A.C.	Soberanía y seguridad alimentaria	Chiapas	1,023,736.00	2,653	2,553	5,206
15	Estudios Rurales y Asesoría Campesina, A. C.	Seguridad alimentaria	Oaxaca / Guerrero / San Luis Potosí / Veracruz	1,500,000.00	257	454	711
16	Grupo Autónomo para la Investigación Ambiental, A.C.	Milpa	Oaxaca	1,563,500.00	61	119	180
17	Alianza K'áax Mayas SPR de RL de CV	Agroforestería	Quintana Roo	1,222,000.00	3,324	3,449	6,773
18	Solidaridad Internacional Kanda A.C.	Reciclaje	Oaxaca	365,100.00	59	36	95
Total:				23,405,203.00	13,401	30,438	43,839

Tabla 1. Proyectos financiados convocatoria 2020

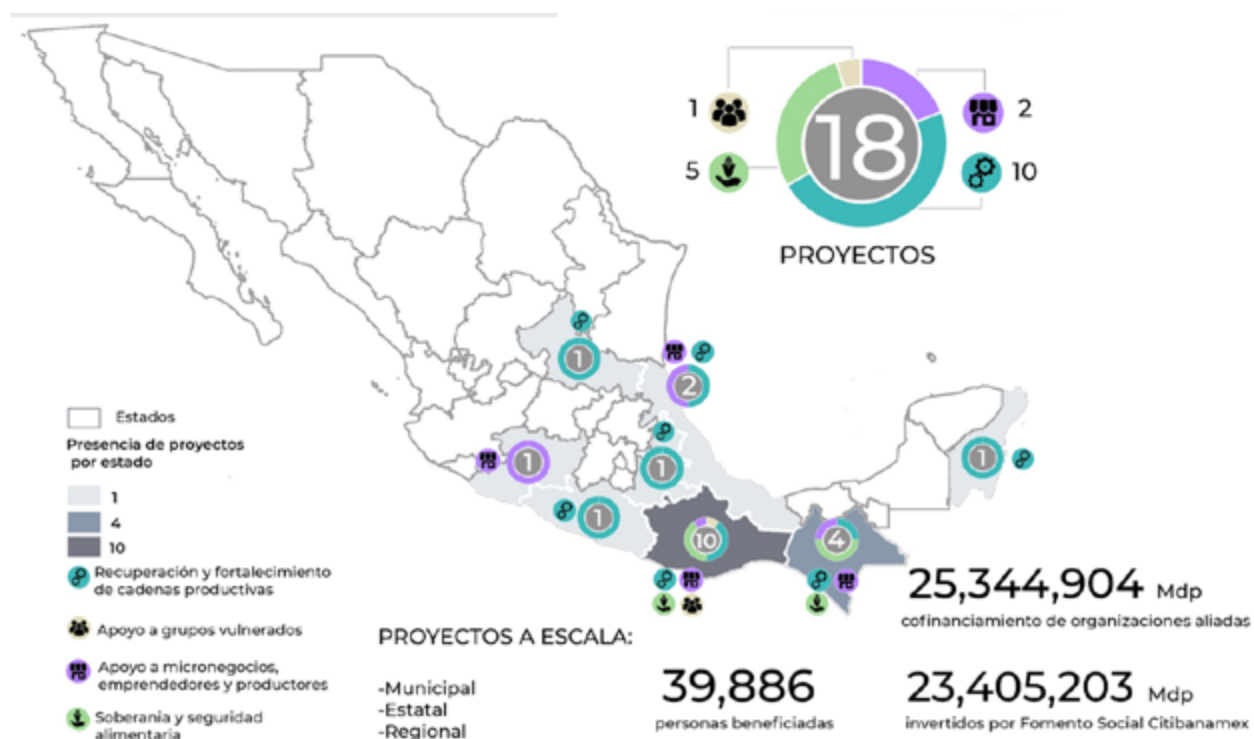
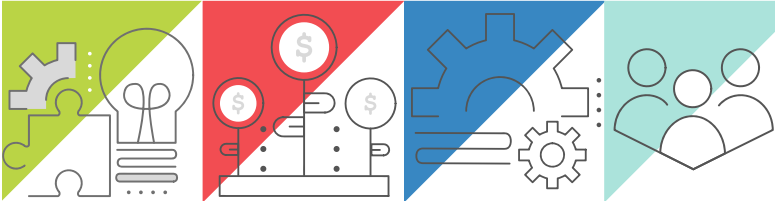
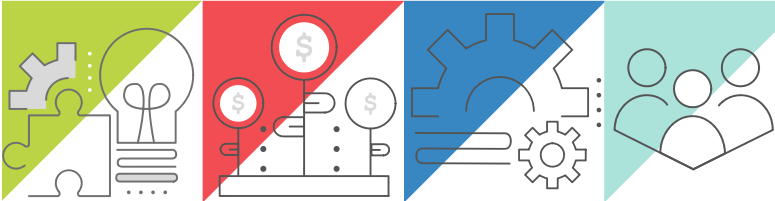


Figura 2. Mapa de resultados y proyectos Convocatoria 2020

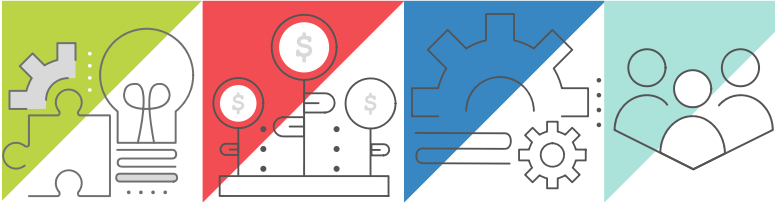
2.1.3 Retos y aprendizajes

Por ser el primer ciclo de convocatoria, fueron muchos los retos y aprendizajes que se obtuvieron de él y que, posteriormente, sirvieron para mejorar los procesos para los siguientes años. Entre ellos destacan:

- Se encontró muy pertinente la **creación y lanzamiento de un programa de financiamiento** específicamente para hacer frente a los efectos negativos ocasionados por la crisis sanitaria causada por el **COVID-19**. Esto permitió a las organizaciones ajustar y continuar sus planes de trabajo.



- Un reto importante en este primer ciclo (que se tradujo en un aprendizaje para las siguientes convocatorias) fue lo **cambiante del contexto a causa de la pandemia por COVID-19**. Por ello, las organizaciones se vieron en la necesidad de cambiar continuamente de estrategias y tiempos para la implementación de los proyectos. Esto supuso, por un lado, un **reto de acompañamiento** para asegurar que se cumplieran los objetivos, pero, por el otro, dejó el **aprendizaje sobre la flexibilidad necesaria en este tipo de programas**.
- El esquema de **convocatoria por invitación** permitió perfilar de mejor forma tanto a las organizaciones como a sus propuestas a los objetivos del programa, así como aumentar sus posibilidades de acceder al financiamiento.
- El diseño, lanzamiento y gestión de la convocatoria se fortaleció gracias a la **alianza con Nuup y el PNUD** pues supuso sumar conocimientos, capacidades, experiencias y perspectivas diversas.
- Considerar como parte de la convocatoria **espacios y mecanismos de acompañamiento y retroalimentación** para que las organizaciones construyeran sus propuestas fue clave para que se entregaran en tiempo y forma.
- Un aprendizaje importante fue la necesidad de **establecer mecanismos claros y ordenados de comunicación** con las organizaciones participantes.
- Se identificó la necesidad e importancia de **homologar y llegar a consensos alrededor de los criterios de puntuación y valoración** de las diferentes dimensiones de los proyectos para asegurar la coherencia en la dictaminación. Esto tanto al interior como entre las organizaciones evaluadoras.
- Se reconoció la importancia de **publicar con la mayor especificidad posible criterios clave** para la elaboración de las propuestas: montos financiables, tiempos de ejecución, rubros elegibles y otros componentes clave.



2.1.4 Resultados clave

Del acompañamiento e implementación de los proyectos de esta primera convocatoria se pueden destacar los siguientes logros e impactos:

Muchas de las organizaciones invirtieron parte del presupuesto en la formación de personas productoras y **desarrollo de capacidades organizativas**.

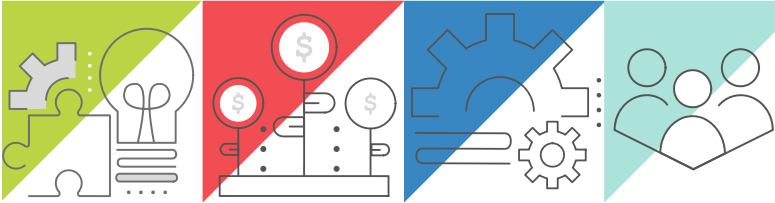
Se invirtió en la **compra de infraestructura** -maquinaria o construcción de instalaciones- con lo cual se puede agregar valor en sus cadenas de valor o bien consolidar y mejorar procesos productivos.

2.2 Convocatoria 2021

2.2.1 Descripción, proceso de invitación y selección

Para el segundo ciclo del programa, se mantuvo como elemento central la necesidad de acompañar y fortalecer a las organizaciones en procesos que les permitieran hacer frente a los impactos negativos ocasionados por el COVID-19.

Al igual que el año anterior, **la convocatoria se hizo por invitación a organizaciones y proyectos que acompañan procesos productivos comunitarios**. En ese contexto, un elemento para destacar (que también estuvo presente en la primera convocatoria y se mantuvo en las siguientes) es que si bien un criterio para la elegibilidad de los proyectos es que las organizaciones postulantes fueran **donatarias autorizadas** existió la posibilidad de contar con **avales solidarios**. Es decir, que una organización donataria autorizada postulara y recibiera el financiamiento para apoyar a una organización que no contara con ese estatus. Esto se planteó así para que **la convocatoria fuera mucho más incluyente y pueda llegar a poblaciones con un mayor grado de vulnerabilidad, a través de organizaciones incipientes**.



Otro elemento que se mantuvo es que los proyectos serían financiados por **un año de trabajo y por un monto máximo de un millón de pesos** (poniendo énfasis en la importancia de contar con co-financiamiento) con la posibilidad de postular **proyectos de continuidad** para organizaciones que ya estaban trabajando un proceso y necesitaban financiamiento adicional para continuar o expandir sus actividades.

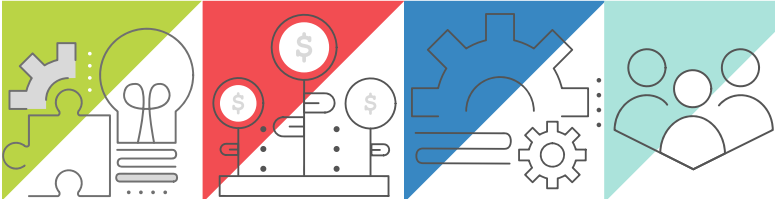
La publicación de la convocatoria incluyó una **sección detallada con los tiempos y momentos** así como los requisitos para cada uno de ellos que conformarían el proceso de valoración, evaluación y selección de las propuestas recibidas.

Bajo estos entendidos, en esta ocasión **se invitaron a más de 50 proyectos** comunitarios y **se recibieron 36 propuestas**, de las cuáles **se seleccionaron (en un proceso colegiado integrado por personas de FSC, Nuup y el PNUD) 21 para pasar a la segunda fase.**

Este primer filtro se realizó a través de una evaluación con criterios de elegibilidad claros vinculados a la **información financiera** que se presentó, **el perfil de las personas beneficiarias**, su **alineación con los objetivos de la convocatoria** y los **alcances propios del proyecto**. Estas 21 organizaciones que pasaron a una segunda fase presentaron la propuesta completa que pasó a ser evaluada por el equipo interno e independiente de FSC, donde quedaron seleccionados 14 proyectos.

2.2.2 Resultados de la convocatoria

Como resultado del proceso de convocatoria y selección del año 2021, **se financiaron 14 proyectos** con presencia en **8 estados de México:** Veracruz, Oaxaca, Chiapas, Querétaro, CDMX, Puebla, Hidalgo y Morelos. Para su financiamiento, FSC destinó **13.7 millones de pesos** con lo que se apalarcaron **38.6 millones de pesos de co-financiamiento** y se alcanzaron a **3,883 personas beneficiarias.**



	Organización Implementadora	Cadena de valor	Estado de implementación	Monto financiado	Personas beneficiarias		
					M	H	T
1	Fundación Pedro y Elena Hernández, A. C.	Vainilla	Veracruz	993,230.00	17	146	163
2	Grupo Ecológico Sierra Gorda IAP	Fortalecimiento de cadenas productivas	Querétaro	1,000,000.00	180	260	440
3	Promotores del Autodesarrollo Sustentable de Chiapas SC. de RL. de CV.	Micronegocios	Chiapas	997,200.00	288	292	580
4	Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, A.C. (AMECAFÉ)	Café	Chiapas y Oaxaca	1,000,000.00	120	180	300
5	Foro para el Desarrollo Sustentable, AC	Café	Chiapas	998,300.00	45	75	120
6	Sendas A.C. (red pixicando)	Producción en traspatio	Veracruz	900,700.00	-	-	-
7	Yomol A'tel (Ts'umbal Xitalha')	Café	Chiapas	850,000.00	65	115	180
8	Fondo Comunitario Mónica Gendreau	Fortalecimiento de cadenas productivas	Puebla	997,517.00	190	130	320
9	Caravana Café Que Transporta	Café	Chiapas / Ciudad de México	997,800.00	37	153	190
10	Coordinadora Estatal de Productores de Café del Estado de Oaxaca AC (CEPCO)	Café	Oaxaca	1,000,000.00	59	70	129
11	Acciones Interdisciplinarias para el Desarrollo Integral, AC. (AIDI AC)	Fortalecimiento de cadenas productivas	Hidalgo	1,000,000.00	432	48	480
12	Biointegra Enlace, AC. / Centro de Acompañamiento y Cultura Ambiental SC. / Alianza de Aguacateras/os de Los Volcanes	Aguacate	Puebla / Morelos	999,955.00	256	369	625
13	Anepaan O'Depüt SPR de RL de CV	Café	Chiapas	1,000,000.00	155	-	155
14	The Hunger Project México	Fortalecimiento de cadenas productivas	Chiapas / Oaxaca	949,700.00	201	-	201
Total				13,684,402.00	2,045	1,838	3,883

Tabla 2. Proyectos financiados 2021

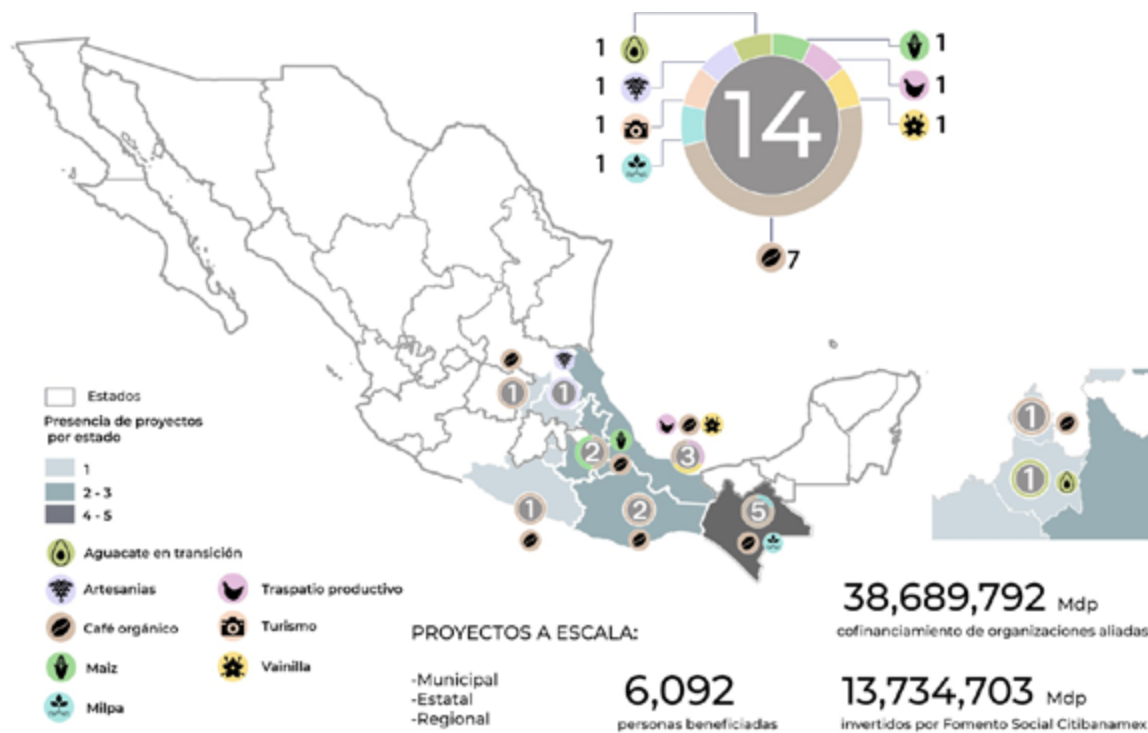
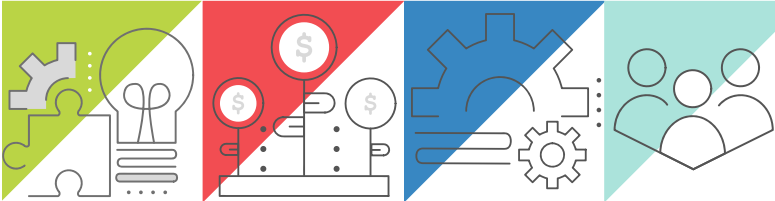


Figura 3. Mapa de resultados y proyectos Convocatoria 2021

2.2.3 Retos y aprendizajes

Al igual que en el ciclo 2020, el ciclo de la convocatoria 2021 dejó diferentes aprendizajes y supuso algunos retos. En este caso, a lo aprendido por el proceso propio de la convocatoria, se sumó la experiencia adicional del acompañamiento a las organizaciones financiadas en el proceso de 2020. Destacan:

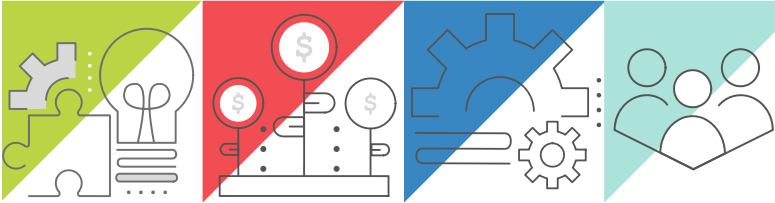
- Se confirmó que el esquema de **convocatoria por invitación y por etapas** tiene beneficios para las organizaciones postulantes tanto para construir propuestas más sólidas como para respetar el tiempo y esfuerzo que dedican para ello.
- Se **incorporaron recomendaciones y aprendizajes de la convocatoria 2020**, lo cual ayudó a eficientizar el proceso y a dar mayor **claridad para la estructuración de propuestas**: formas de comunicación, criterios -tiempos, montos y rubros financiables-, así como claridad de cada una de las fases de la convocatoria.



- **Se identificaron nuevas áreas de oportunidad** para hacer la convocatoria más clara, transparente y sencilla para las organizaciones que tienen interés en ella. Por ejemplo: abrir **espacios de asesoría para organizaciones con menor capacidad organizativa** para elaborarlas -y evitar que siempre se financie a las mismas-, **publicar los criterios y rúbricas** bajo las cuáles se evaluarán las propuestas, incluir elementos que permitan **identificar el nivel de criticidad del financiamiento** para las organizaciones.
- Se fortaleció y amplió la red de organizaciones que participan en el programa. Al hacerlo, se estrecharon los vínculos de confianza que permitió hacer un trabajo de **acompañamiento cercano y que atiende las necesidades sentidas de las organizaciones**. Esto permitió facilitar **la creación de redes** de apoyo y **nuevas alianzas** entre proyectos.

Los aprendizajes y retos más grandes del periodo estuvieron asociados al acompañamiento y seguimiento de los proyectos que estaban en marcha de la convocatoria 2020:

- En 2022 se sumó el reto de diseñar sistemas y formatos para el seguimiento -operativo y administrativo- de los proyectos en ejecución. Así, por ejemplo, en este año se tomó la decisión de que las organizaciones participantes realizaran informes cuatrimestrales (en el ciclo anterior fueron semestrales). Esto es esencial para **evitar que las organizaciones dediquen la mayoría de su tiempo y energía a cumplir con estos requisitos** y no a la implementación de fondo del proyecto.
- Se evidenció la necesidad de visitar in situ a las organizaciones y sus proyectos para **conocer de forma más integral su trabajo** (necesidades, brechas de implementación, impactos) y para **desarrollar relaciones de confianza**.
- De lo anterior se desprendió la necesidad de **tener un proceso de diagnóstico y diligencia debida** como parte de la valoración y aprobación de los proyectos financiables.



2.2.4 Resultados clave

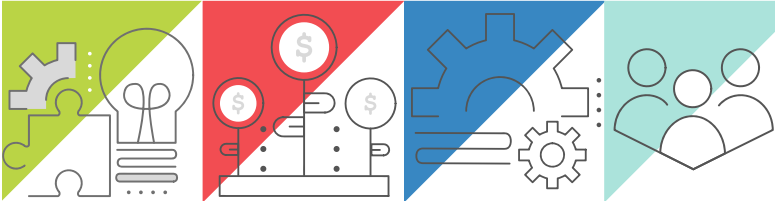
Algunos de los logros e impactos destacables de este ciclo de convocatoria son:

- Se desarrollaron procesos más en clave de **desarrollo económico** -financiero y de comercialización- como el establecimiento de fondos para acopio en cooperativas de café, la apertura de espacios físicos o la expansión de redes de consumidores para la comercialización de productos.
- Se incorporaron **soluciones digitales para la comercialización**.
- Se mantuvieron los procesos de **formación y capacitación** a las personas productoras y miembros de las organizaciones pero se dio un claro énfasis en el desarrollo de capacidades **para la agregación de valor y herramientas financieras**.
- En términos del seguimiento administrativo, en este año se tuvieron los primeros ciclos de **rendición de cuentas** y si bien muchas de las organizaciones presentaron sus reportes, se tuvieron aprendizajes importantes sobre la necesidad de tener un **acompañamiento cercano** con las organizaciones para mejorarlo.

2.3 Convocatoria 2022

2.3.1 Descripción, proceso de invitación y selección

Para la tercera edición de la convocatoria, y por los cambios graduales de las condiciones, necesidades e impactos ocasionados por la crisis sanitaria por Covid-19 en las comunidades, cambió el sentido y objetivo del programa. Ya no se tuvo como eje ser una respuesta de emergencia frente a la pandemia sino el **impulso al desarrollo, fortalecimiento y consolidación de proyectos productivos sostenibles**.



Así, el nuevo objetivo fue **acelerar los procesos de inclusión productiva y económica de las organizaciones de pequeños(as) productores(as) y empresas sociales** para su integración en cadenas de valor sostenibles a través del financiamiento de iniciativas de alto impacto social, innovadoras, resilientes y con una orientación a mercado.

En términos generales, los criterios de elegibilidad se mantuvieron iguales a las dos convocatorias anteriores; sin embargo, el **documento de invitación se nutrió con nuevas especificaciones** resultado del análisis de los procesos anteriores.

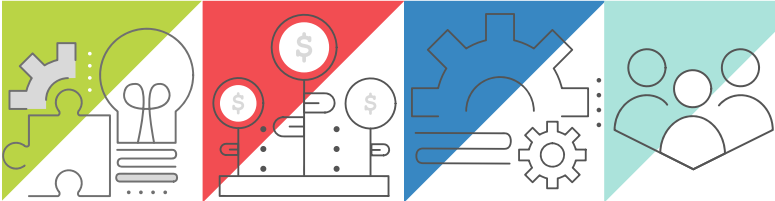
Estos nuevos elementos encaminan a los proyectos a emprender acciones en línea con la **Agenda 2030** y de los **ODS** en materia **de igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico**, así como por **acciones por el clima**.

Por otro lado, se robusteció la información referente a la necesidad de que los proyectos contaran con estrategias y planes de evaluación y monitoreo para facilitar el seguimiento de sus acciones operativas.

Además de ello, se hizo explícito el interés por conformar una Comunidad de Aprendizaje y Práctica entre las organizaciones participantes.

En cuanto al proceso de recepción, evaluación, dictaminación y selección de los proyectos financiables, el proceso se mantuvo prácticamente igual al año anterior en donde las organizaciones serían invitadas a mandar notas conceptuales y estructuras de financiamiento, mismas que fueron evaluadas por los equipos de FSC, Nuup y PNUD.

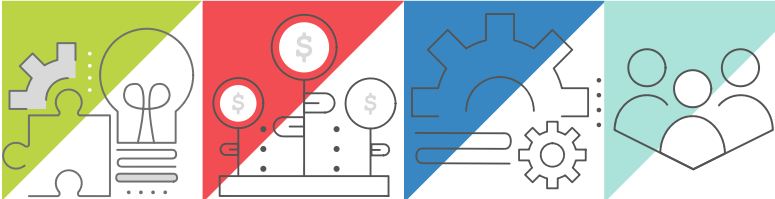
Al igual que en los procesos anteriores, los proyectos que cumplieron con los requisitos de la primera fase fueron evaluados por el equipo de Evaluación de FSC para la selección final de las propuestas a financiar.



En cada una de las etapas se abrieron espacios de comunicación y retroalimentación (webinars) para asegurar que las organizaciones tuvieran toda la información y acompañamiento necesario para presentar las propuestas en tiempo y forma.

2.3.2 Resultados de la convocatoria

Como resultado del proceso de convocatoria y selección del año 2022, **se financiaron 14 proyectos** con presencia en **9 estados de México**: Veracruz, Estado de México, Veracruz, Oaxaca, Chiapas, Puebla, Guerrero, Quintana Roo y Nayarit. Para su financiamiento, FSC destinó **13 millones de pesos** con lo cual se apalancaron **26 millones de pesos como co-financiamiento** y se alcanzaron a **3,013 personas beneficiarias**.



	Organización Implementadora	Cadena de valor	Estado de implementación	Monto financiado	Personas beneficiarias		
					M	H	T
1	Smartfish Rescate de Valor, A.C.	Pesca	Nayarit	1,000,000.00	44	426	470
2	Desarrollo Rural y Medio Ambiente A.C. (DERMAC)	Cacao	Chiapas	993,000.00	50	70	120
3	Grupo Autónomo para la Investigación Ambiental (GAIA)	Milpa y miel	Oaxaca	996,765.00	70	111	181
4	Centro Comunitario y Productivo de Ocomantla	Manejo agroforestal no maderable, meliponicultura, producción de biofertilizantes y producción agroecológica de traspato	Puebla	1,000,000.00	25	20	45
5	Alternare, A.C.	Producción agroecológica en traspato y conservas de zarzamora	Michoacán	1,000,000.00	385	330	715
6	Reforestando Ejidos México (ReforestAcción)	Agroforestería	Michoacán / Estado de México	203,260.00	30	20	50
7	Ayuda en Acción de México, A.C.	Otra	Puebla	996,875.00	77	71	148
8	Solidaridad Internacional Kanda AC (SiKanda)	Artesanías, mezcal y otros	Oaxaca	978,545.00	33	87	120
9	Estudios Rurales y Asesoría Campesina, A.C. (ERAC)	Agroforestería	Chiapas / Guerrero / Oaxaca / Quintana Roo / Veracruz	1,000,000.00	136	173	309
10	Fondo de Conservación El Triunfo (FONCET)	Agricultura regenerativa	Chiapas	999,998.00	35	10	45
11	Asociación Mexicana de Bosques Comestibles (AMEBOSCO)	Vainilla	Puebla / Veracruz	1,000,000.00	33	74	107
12	Centro de Innovación Integral para el Desarrollo Rural KUKOJ SC	Café, miel, maíz, frutales,	Oaxaca	938,800.00	158	142	300
13	Conservación de la Naturaleza en Oaxaca A.C. (FOCN)	Ecotusimo	Oaxaca	1,000,000.00	34	69	103
14	Heifer Project International	Mezcal	Oaxaca	988,003.00	240	60	300
Total				13,095,246.00	1,350	1,663	3,013

Tabla 3. Proyectos financiados 2022

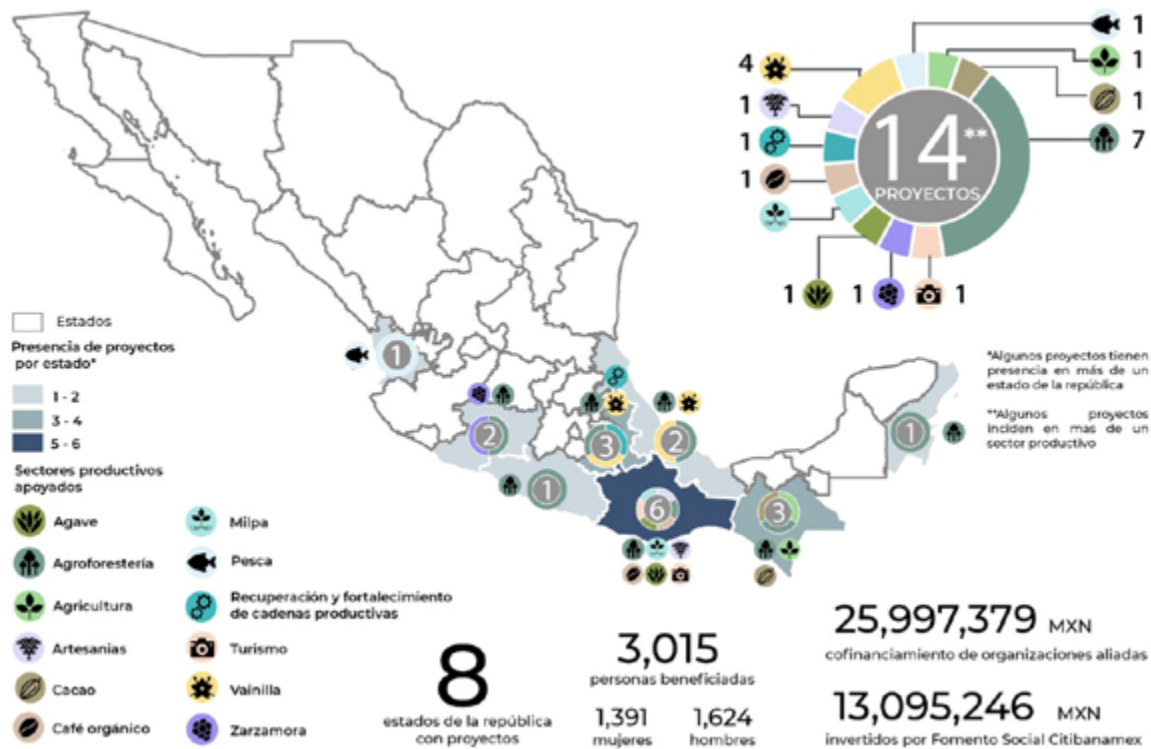
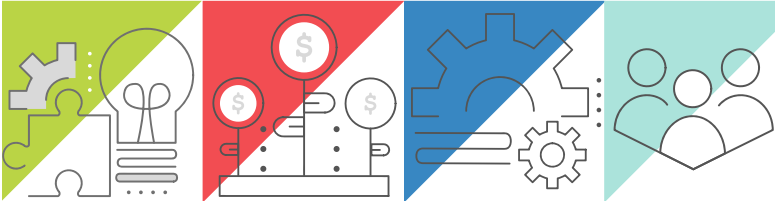


Imagen 4. Mapa de resultados y proyectos Convocatoria 2022

2.3.3 Retos y aprendizajes

En este ciclo del programa, **se hizo evidente que muchas organizaciones pequeñas se quedaban fuera del programa** al no tener personal en su equipo con las capacidades para estructurar de forma adecuada las propuestas. Sumado a ello, dichas organizaciones tampoco contaban con las capacidades administrativas para gestionar proyectos de 800mil o un millón de pesos. Por ello, desde este ciclo **se tomó la decisión de incluir una categoría de incubación para la convocatoria 2023** de tal forma que se les diera cabida a esas organizaciones.

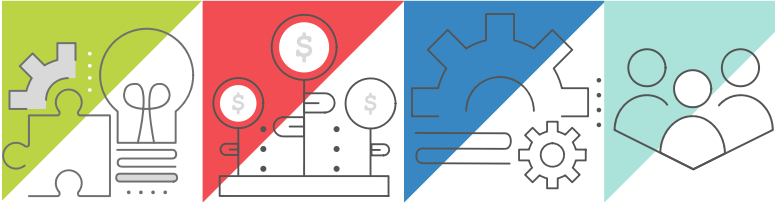


- Se identificó la **oportunidad de integrar aspectos de acceso a mercado para las organizaciones** pues, para muchas de las organizaciones, es un tema que supone un reto grande. Por ello, para el ciclo 2023 se incorporaron talleres para el uso de plataformas digitales para la comercialización.
- Por otro lado, en este ciclo de convocatorias, **se reforzó la necesidad de visitar in-situ a los proyectos**. Esto con el objetivo de dar seguimiento a sus actividades y establecer relaciones más cercanas con las organizaciones para acompañarlas de mejor forma.
- Se hizo latente la necesidad **de tener un acompañamiento cercano, continuo y, en algunos casos, intensivo para asegurar la entrega de reportes de avances**. Al trabajar de esta forma, se logró que la mayoría de las organizaciones entregaran sus reportes en tiempo y forma con lo cual el trabajo se eficientiza.

2.3.4 Resultados clave

Para este año, se pueden destacar:

- Se implementaron medidas de **acompañamiento y comunicación constante para asegurar el cumplimiento de los procesos de rendición de cuentas** de las organizaciones con lo cual, para ese periodo 16 de 18 proyectos de la convocatoria 2020 habían entregado informes finales y 13 de 14 de la convocatoria 2021 cumplieron con sus informes parciales.
- La implementación de los proyectos permitió la **conservación y creación de nuevos empleos**.
- Algunos de los proyectos reportaron **el aumento en los ingresos** de los proyectos productivos. En algunos casos hasta en **51%**.



- En términos generales, los proyectos mantuvieron una **perspectiva de formación y fortalecimiento de capacidades** con lo que se ponen condiciones para la consolidación y expansión de procesos.

2.4 Convocatoria 2023

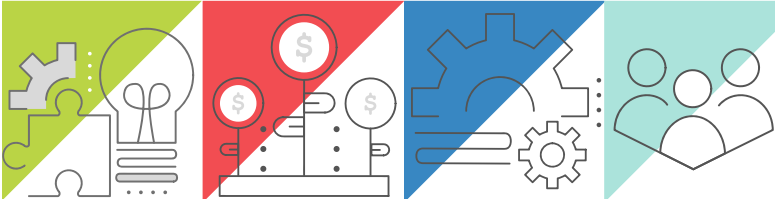
2.4.1 Descripción, proceso de invitación y selección

Para su cuarta edición, la convocatoria mantuvo su nuevo enfoque de impulso, desarrollo y fortalecimiento de proyectos productivos sostenibles. Sin embargo, tuvo un cambio de fondo clave: la **posibilidad de acceder a financiamientos diferenciados**.

A raíz del trabajo de acompañamiento a las organizaciones financiadas en años anteriores, se llegó a la conclusión de que los proyectos, al estar en etapas distintas, necesitan de recursos distintos. Así, en esta nueva convocatoria se definieron dos tipos de fondos:

2.4.2 Resultados de la convocatoria

Como resultado del proceso de convocatoria y selección del año 2023, **se financiaron 18 proyectos**: 14 en etapa de consolidación y 4 de aceleración. Los proyectos contaron con presencia en **8 estados de México**: Puebla, Chiapas, Oaxaca, Guerrero, Hidalgo, Querétaro, San Luis Potosí y Morelos. Para su financiamiento, FSC destinó **12.4 millones de pesos** con lo cual se apalarcaron **\$44 millones de pesos de co-financiamiento** y se alcanzó a **2,753 personas beneficiarias**.



	Organización Implementadora	Tipo de proyecto	Cadena de valor	Estado de implementación	Monto financiado	Personas beneficiarias		
						M	H	T
1	Biointegra Enlace, AC	Consolidación	Aguacate	Puebla / Morelos	800,000.00	85	142	227
2	Anepaan O'deput, SPR de RL de CV	Consolidación	Café organico	Chiapas	800,000.00	155	-	155
3	Espacio de Encuentro de las Culturas Originarias, A.C.	Consolidación	Hortalizas / Flores	Oaxaca	799,995.00	45	30	75
4	Vinaty sociedad Cooperativa	Aceleración	Café	Chiapas	400,000.00	18	18	36
5	Oxfam México, A.C.	Consolidación	Forestal / Producción de Traspato	Puebla	800,000.00	56	5	61
6	Antsetik Ecla, SAS CV	Consolidación	Textil	Chiapas	799,664.00	130	-	130
7	Tierra Verde Naturaleza y Cultura, A.C.	Aceleración	Ecoturismo	Chiapas	398,136.00	8	4	12
8	Fondo Comunitario Mónica Gendreau	Consolidación	Maíz / Sorgo	Puebla	800,000.00	133	187	320
9	Cooperativa Maseual Xicaualis S.C.L.	Consolidación	Pimienta	Puebla	800,000.00	45	65	110
10	Heifer Project International	Consolidación	Agave	Oaxaca	800,000.00	95	115	210
11	CAFFEN TEPEYOLO	Aceleración	Café orgánico	Puebla	400,000.00	88	67	155
12	Desarrollo Rural de San Luis Potosí A.C.	Consolidación	Caña (piloncillo)	San Luis Potosí	799,920.00	62	193	255
13	Union De Comunidades Indigenas De La Zona Norte Del Istmo	Aceleración	Maíz	Oaxaca	400,000.00	100	-	100
14	Apicultores Unidos Costa-Sierra Sur S.P.R de R.L.	Aceleración	Apicultura / Vivero	Oaxaca	363,093.00	5	20	25
15	Grupo Ecológico Sierra Gorda IAP	Consolidación	Forestal / Apicultura / Maíz / Huertos traspato / Turismo Comunitario	Querétaro	800,000.00	92	128	220
16	Los Pueblos Amuzgo Mixteco Tlapane y Nahuatl de la Costa Chica de Guerrero, A.C.	Consolidación	Artesanías / Apícola / Comercialización de productos básicos	Guerrero	800,000.00	55	7	62
17	Coordinadora Estatal de Productores de Café del Estado de Oaxaca	Consolidación	Café orgánico	Oaxaca	800,000.00	47	73	120
18	Acciones Interdisciplinarias para el Desarrollo Integral AIDIAC A.C.	Consolidación	Cfé / Tenangos / Miel / Vainilla / Porcinós / Ixtle	Hidalgo	800,000.00	336	144	480
Total:					Total	1,555	1,198	2,753

Tabla 4. Proyectos financiados 2023

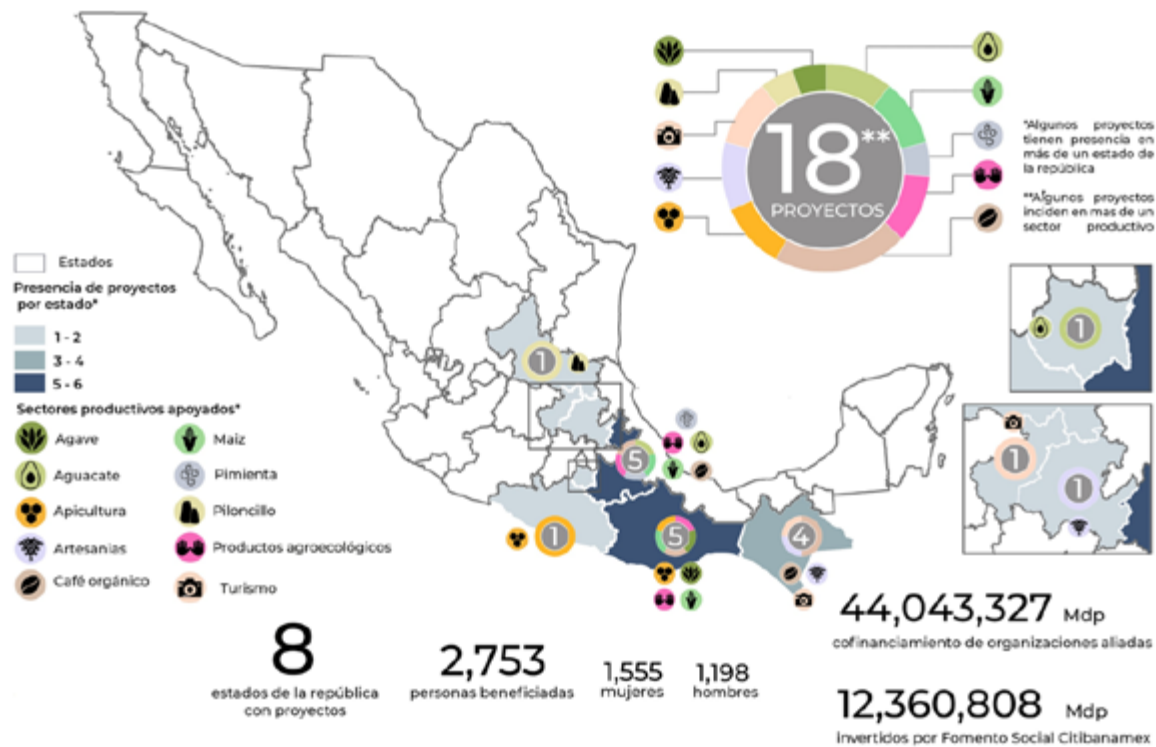
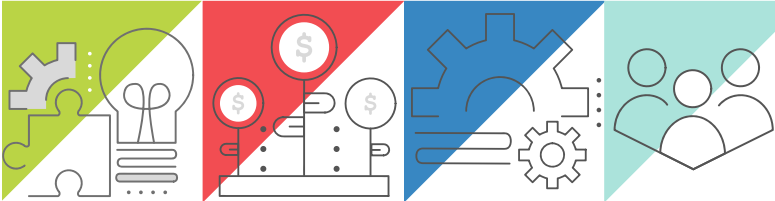


Figura 5. Mapa de resultados y proyectos Convocatoria 2024

2.4.3 Retos y aprendizajes

Este cuarto ciclo de convocatoria refleja la experiencia y aprendizajes acumulados de los procesos anteriores. Además de las fortalezas del proceso que se mantuvieron en los cuatro años, en este ciclo destaca:

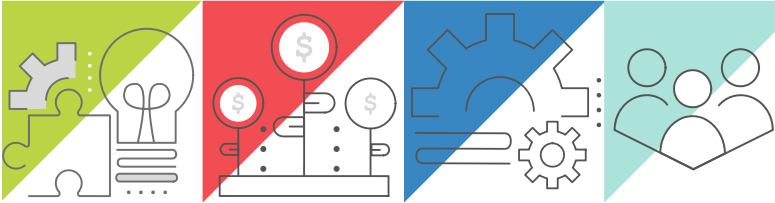
- La decisión de diferenciar los tipos de financiamiento (aceleración y consolidación) habla del conocimiento desarrollado sobre las organizaciones y abre la posibilidad de **habilitar recursos que respondan de mejor forma a las necesidades y momentos de los proyectos**, y así ampliar la inclusión del tipo de organizaciones que hicieron parte del programa.



- La inclusión de más especificaciones sobre las expectativas y responsabilidades alrededor del monitoreo y evaluación de los proyectos son un elemento que suma a **la gestión global de los proyectos y da mayor transparencia a las organizaciones.**
- Se confirman los beneficios de haber mantenido la convocatoria por invitación y asegurar que fuera un proceso acompañado desde el proceso de la formulación de las propuestas.
- Como reto, se hace evidente el **proceso “acumulativo” del programa.** Es decir, a la apertura de nuevas convocatorias cada año se sumó la gestión y acompañamiento -operativo y administrativo- de los proyectos financiados en años anteriores con lo cual **se hace necesaria una estructura clara, ordenada y robusta** para asegurar el éxito.

2.4.4. Resultados clave

- En este cuarto ciclo de trabajo, en términos del acompañamiento organizativo sobresalen las **visitas in situ** que se hicieron a 3 de los proyectos. Con ellas se confirmó que es necesario habilitar mecanismos que abonen a la **construcción de relaciones cercanas y de confianza** con las organizaciones.
- Para este ciclo, la totalidad de los proyectos de la primera convocatoria (2020) se cerraron de forma exitosa y la mayoría de los proyectos de las siguientes presentaban informes parciales en tiempo y forma.
- Se definió la necesidad de realizar consultorías personalizadas con 5 de las organizaciones para ayudarlas a fortalecer áreas clave para la consolidación de su trabajo.



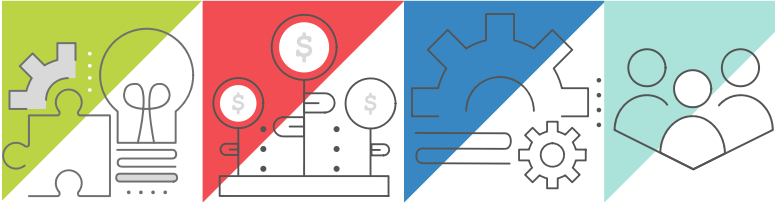
2.5 Conclusiones y recomendaciones convocatorias 2020-2023

Tras cuatro procesos de convocatoria del programa **“Recuperación Económica como respuesta a las afectaciones por COVID-19 / Impulso a proyectos productivos sostenibles”** el programa tuvo la capacidad de financiar y acompañar **64 proyectos** en **15 estados de México**³ para los cuáles FSC invirtió **62.5 millones de pesos**, mismos que apalancaron una **co-inversión de 148 millones de pesos** y alcanzaron a **53,488 personas beneficiarias**.

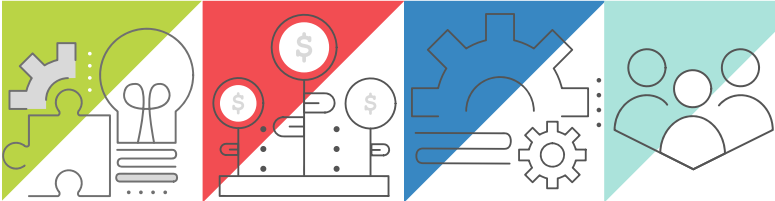
De esta experiencia es posible recuperar una serie de aprendizajes alrededor del proceso de convocatoria en su conjunto. Rescatamos:

- **Pertinencia:** el programa y las convocatorias fueron muy pertinentes en diferentes niveles:
 - Por haber sido una respuesta inmediata al contexto extraordinario de la pandemia por Covid-19 con lo cual las organizaciones pudieron mantener, adaptar y fortalecer su trabajo en un periodo crítico.
 - Tuvo un alto grado de pertinencia al habilitar y movilizar recursos para iniciativas productivas que, en muchas ocasiones, tienen posibilidades limitadas para acceder a ellos.
 - En ese sentido, programas con características similares en el futuro, deben tener la capacidad de leer y responder a las coyunturas poniendo al centro las necesidades reales de las organizaciones y proyectos con los que trabajan.

³ Michoacán, Puebla, Oaxaca, Chiapas, San Luis Potosí, Guerrero, Quintana Roo, Yucatán, Veracruz, Querétaro, CDMX, Hidalgo, Morelos, Estado de México, Nayarit y San Luis Potosí



- **Esquema de alianza:** la decisión de FSC de aliarse con Nuup y el PNUD para el diseño y operación de las convocatorias, así como para el acompañamiento a las organizaciones -del que se hablará en las siguientes secciones-, fortaleció al programa y aseguró, entre otras cosas, la creación de vínculos de confianza con las organizaciones participantes y los mecanismos necesarios para que se presentaran proyectos sólidos y alineados a los requerimientos -de fondo y forma- de las convocatorias. Además,
- **Estructura y proceso de la convocatoria:** la decisión de que la convocatoria fuera por invitación y que estuviera dividida en fases aseguró que fueran procesos respetuosos de los tiempos de las organizaciones y que aumentará la posibilidad de que quienes participaron accedieron al financiamiento. En el contexto de la pandemia, esto adquirió más relevancia pues ayudó a las organizaciones a no dedicar tiempo y esfuerzo de más, así como para tomar sus propias decisiones que el momento pedía.
- **Estructura de acompañamiento:** sumado a lo anterior, el énfasis puesto en que la alianza con Nuup y el PNUD se tradujera la construcción de relaciones cercanas y acompañamiento constante con las organizaciones es un elemento diferenciador del programa. Trabajar de esta forma cambia el sentido de los programas de financiamiento, trasciende las relaciones financieras -sin duda muy importantes- para construir relaciones de cercanía y confianza lo cual, en muchos casos, se traduce en más y mejores resultados en la implementación de los proyectos pues pone condiciones para que las organizaciones los puedan gestionar siguiendo los criterios, calidad y requerimientos de quienes los financian. Esto significó que, a la fecha, la mayoría de las organizaciones hayan cumplido -o estén al día- con los procesos de rendición de cuentas de forma exitosa.

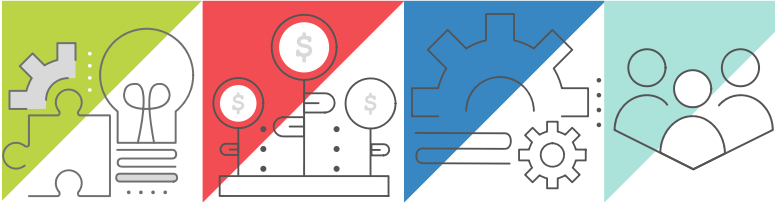


- **Flexibilidad y adaptación:** la capacidad que tuvo el programa para incorporar los aprendizajes y lecciones de cada uno de los ciclos de convocatoria para actualizarlas, adaptarlas y, con ello, hacer que fueran procesos más transparentes y al alcance de las organizaciones con las que se quería trabajar. Mirar las cuatro convocatorias en su conjunto permite identificar el proceso de mejora constante que tuvo el programa a lo largo de sus cuatro ciclos. En ese sentido, programas futuros deben incorporar en sus metodologías y procesos la capacidad de adaptación, flexibilidad y actualización en función de las necesidades de las organizaciones y los aprendizajes que arrojen procesos anteriores para ello es clave llevar a cabo un trabajo constante de sistematización y evaluación.





3. Acompañamiento Nuup y PNUD en México



Uno de los elementos de mayor relevancia para que el programa tuviera los resultados alcanzados, fue la decisión de FSC de establecer una alianza con Nuup y el PNUD en México tanto para la construcción y gestión del proceso de convocatorias como para desarrollar mecanismos de seguimiento, acompañamiento y fortalecimiento de capacidades para las organizaciones participantes.

La inclusión de Nuup y del PNUD también amplió el espectro de organizaciones a las cuáles se invitaron que trascendía el campo de acción de FSC, con lo cual se nutrieron tanto las convocatorias como el programa en su conjunto.

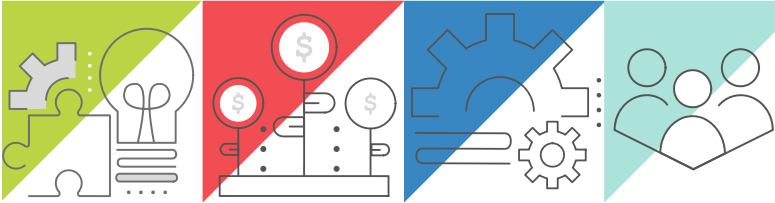
Trabajar de esta forma, como se mencionó, agregó valor al programa y lo diferenció de otros procesos similares. En la siguiente sección se presentan los alcances y logros de algunas de las estrategias implementadas.

3.1 Nuup

Nuup es una organización sin fines de lucro mexicana que impulsa modelos de trabajo colaborativos y provee tecnología, asesoría y alianzas que aceleren la transición a modelos de producción y comercio agroalimentarios más sustentables e inclusivos.

Como organización aliada del programa “Recuperación Económica como respuesta a las afectaciones por COVID-19 / Impulso a proyectos productivos sostenibles”, Nuup jugó un papel central tanto para la **gestión y coordinación de los procesos de convocatoria**, como para el **acompañamiento, monitoreo y fortalecimiento de capacidades de las organizaciones y proyectos ejecutados**.

Esto se hizo a través de diferentes acciones de las que se da cuenta a continuación:



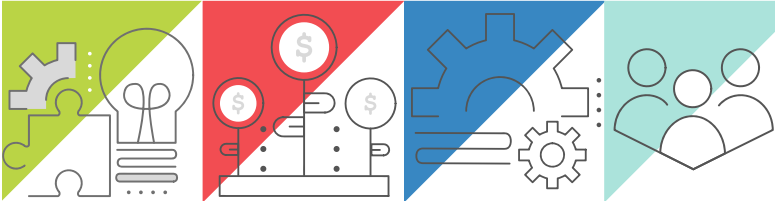
3.1.1 Mesa virtual de apoyo

Desde el primer ciclo de convocatoria se identificó la **necesidad de establecer mecanismos claros y cercanos de comunicación** -especialmente en el contexto de pandemia con las organizaciones para asegurar el cumplimiento de las metas planteadas por cada una de ellas.

Por ello, en abril de 2021, cuando iniciaron los proyectos financiados de la primera convocatoria, Nuup estableció una **mesa virtual** con el objetivo de **detectar necesidades y estrechar la comunicación y acompañamiento a las organizaciones**. Esto se hizo a través de videollamadas telefónicas, correos, mensajes de texto y visitas presenciales (en casos especiales y puntuales dada la situación de pandemia).

Esta estrategia de comunicación permitió elaborar un diagnóstico de implementación para cada organización, lo cual hizo posible diferenciar los grados de avance, clasificarlos y, de esta forma, **personalizar y adaptar el tipo de acompañamiento y asesoría** que necesitaba cada uno.

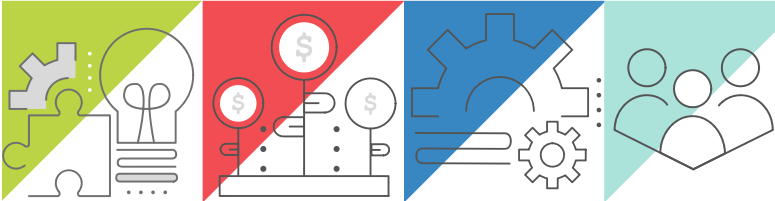
La mesa virtual se convirtió en un ejercicio intensivo en el que se tuvo una cantidad importante de llamadas (50+), correos (200+), comunicaciones vía WhatsApp (100+), a través de las cuáles fue posible orientar y apoyar a las organizaciones en temas operativos y de gestión: entrega de reportes, cambios presupuestales/programáticos, esclarecer dudas sobre el programa, acordar visitas de seguimiento, etc.



La participación en un programa como el que se analiza, en muchos casos puede suponer retos y cargas de trabajo adicionales para las organizaciones -especialmente si se quiere llegar a aquellas que están en procesos de crecimiento y consolidación- lo cual, a veces, se puede traducir en frustración y, finalmente, en una mala gestión financiera y programática. En ese sentido, haber habilitado un espacio como la mesa virtual tiene el potencial de transformar el tipo de relación que se establece entre las organizaciones implementadoras y quienes financian y coordinan el programa. Desde esta perspectiva, se **trasciende la relación financiera** para establecer una alianza más profunda, **se acortan las brechas de implementación y se construyen condiciones para el éxito de los proyectos y del programa.**



Imagen X. Reunión virtual de seguimiento de proyecto



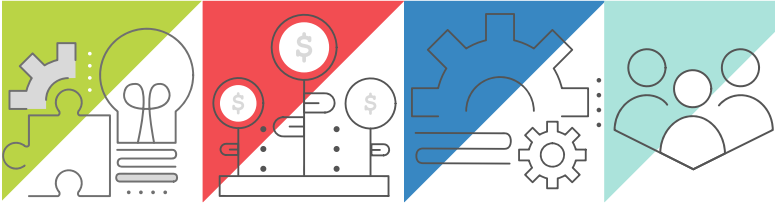
3.1.2 Consultorías 1 a 1 (2022)

Para el periodo de implementación 2022, además del acompañamiento a través de la mesa virtual, el acompañamiento de Nuup a las organizaciones incluyó la habilitación de cinco consultorías personalizadas con el objetivo de fortalecer sus capacidades para el acceso a mercados, diseño de modelos de negocio, estrategias financieras y soluciones tecnológicas para su operación.

El proceso para seleccionar a las organizaciones con las cuáles se tendrían las consultorías se hizo a partir del análisis de los avances y diagnósticos realizados en el ciclo anterior. Sumado a ello, se realizaron trabajos con cada una de las organizaciones para identificar sus necesidades de fortalecimiento financiero. Con esa información, el equipo de Nuup se encargó de encontrar a personas consultoras que cumplieran con el perfil necesario para realizar la consultoría.



Imagen 5. Visita del consultor Antonio Carrillo a la organización UCIZONI



3.1.3 Talleres de herramientas digitales, Sirio y AgroJusto

A lo largo del programa, Nuup sumó una serie de talleres que ayudaran a **fortalecer las capacidades organizativas y de acceso a mercados a través del uso de herramientas digitales.**

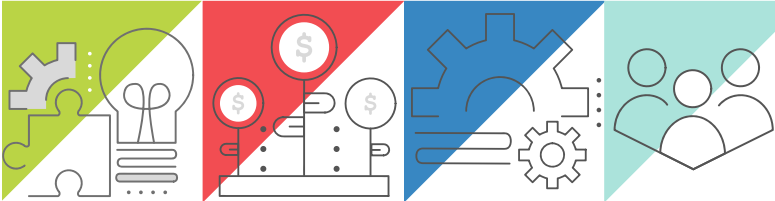
Al igual que el acompañamiento cercano, la posibilidad de acceder a estos talleres es un elemento diferenciador del programa de otros similares. Al abrir estos espacios **se aporta a la construcción de condiciones organizativas con el potencial de que los recursos financieros se utilicen de forma más eficiente.** Además, tener espacios compartidos permite a las organizaciones poner en común sus retos, compartir la forma en la que les han hecho frente y construir alianzas. Es de esta forma que se puede materializar el objetivo de que el programa sea una **Comunidad de Aprendizaje y Práctica.**

Específicamente, fueron tres los talleres que se habilitaron por Nuup:

3.1.3.1 Herramientas digitales para organizaciones y proyectos sociales

El taller, que se dio en el marco de la ComPa, (de la que se hablará más adelante), se abrió con el objetivo de **socializar los potenciales que tiene el uso de distintas tecnologías dentro de las organizaciones y proyectos sociales.** En él, se dieron a conocer distintos tipos de tecnología y cómo elegirirlas e incorporarlas en función de las necesidades propias de las organizaciones.

Específicamente, se buscó ayudar a las organizaciones para:



- Entender los tipos de costos, accesos y repercusiones que tiene elegir ciertas tecnologías (hardware y software)
- Conocer las alternativas de software para facilitar la productividad y trabajo administrativo.
- Comprender las posibilidades de tener presencia estrategias de comunicación en línea.
- Conocer las opciones que existen para recolectar información en campo.

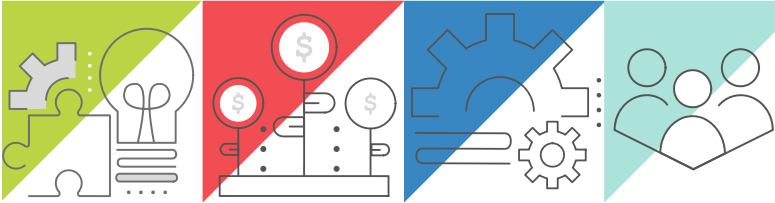
De esta forma, a lo largo del taller se revisaron alternativas de equipo, programas, plataformas y sus posibles usos y ventajas para las organizaciones.

En términos generales, la habilitación del taller es un acierto en el acompañamiento a las organizaciones pues, por sus características, en muchas ocasiones **existen brechas digitales** importantes y, por lo tanto, no se ocupan espacios que **podrían potenciar sus posibilidades de acceso a mercados**, alcance de sus **estrategias y gestión de la información**, así como la oportunidad de acceder a **nuevos financiamientos e inversiones**.

3.1.3.2 Sirio

Sirio es una **plataforma digital** desarrollada por Nuup para **facilitar la gestión de datos e información a las agroempresas de productores**. La aplicación permite el levantamiento de datos off-line diseñada de manera sencilla para el uso de técnicos en campo, y la centralización de la información para la toma de decisiones basada en datos para quienes tienen puestos gerenciales y directivos en las empresas.

La aplicación se pensó y diseñó para tener una mirada integral **productiva, medioambiental y comercial** y de cara al mercado de tal forma que sea una herramienta amigable, útil e innovadora para las organizaciones de productores.



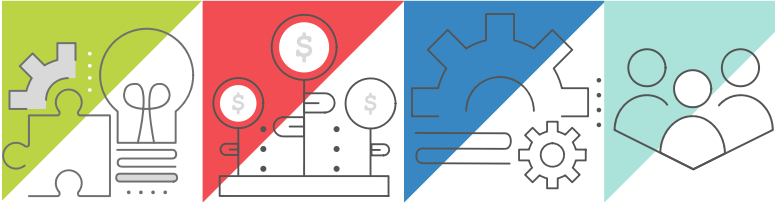
En el marco del programa, se abrió un taller donde **participaron más de 40 personas** que trabajan en las **cadenas de valor de miel, café y/o cacao** con el objetivo de **capacitarlas en el uso y navegación de la aplicación para desarrollar capacidades para la toma de decisiones basadas en datos.**

Haber incorporado el taller de Sirio al programa tiene diferentes beneficios que agregan valor al quehacer de las organizaciones y al programa mismo:

- **Acerca tecnología innovadora y adecuada** al contexto de las organizaciones de productores.
- **Acompaña el proceso de adopción e incorporación a las dinámicas organizativas**, es decir, no se queda sólo en el nivel descriptivo.
- Acompaña y **aterriza en referencias y soluciones prácticas los planteamientos y objetivos de la convocatoria** (esto puede llegar a ser especialmente importante pues, a veces, la presión por adoptar nuevas tecnologías puede generar frustración en las organizaciones al no tener referentes o no contar con las capacidades necesarias para ello).
- Hacerlo bajo el formato de taller en grupo ayuda en la **generación de vínculos, alianzas y aprendizajes compartidos.**

3.1.3.3 AgroJusto

AgroJusto es una empresa argentina que diseña soluciones tecnológicas para mejorar la comercialización de productos y proyectos del sector agroalimentario. En alianza con ellos se impartió el taller “Capacitación Integral en Ventas para Agricultores Innovadores” dirigido tanto a personas productoras como a las organizaciones que les acompañan. Dividido en 2 sesiones, el taller tuvo el objetivo de **familiarizarse y conocer de mejor forma las características, necesidades, alcances y estrategias de comercio digital.**



El taller estuvo enmarcado en una metodología centrada en la práctica y centrada en el desarrollo de capacidades para la construcción y establecimiento de estrategias de comercialización digital. Los contenidos del taller atienden una de las necesidades y áreas de oportunidad clave para las organizaciones de productores.

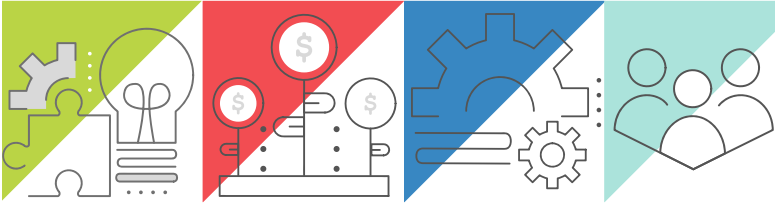
Se incluyó también una demostración de la plataforma de AgroJusto que ha logrado expandir en México. Al tiempo, ofreció un descuento para las empresas que estuvieron en el taller y quisieran utilizar la plataforma para comercializar sus productos, con lo cual se facilitó su acceso.

3.1.4 Manual de fondos revolventes

Uno de los retos más grandes que enfrentan las organizaciones de productores es el acceso y gestión de financiamiento adecuado para sus necesidades. Por ello, en el ciclo 2023 del programa, Nuup diseñó y comisionó la creación de un manual para el establecimiento y manejo de fondos revolventes.

Esta iniciativa fue parte de la estrategia de las convocatorias para **apoyar a las organizaciones en la gestión sostenible de los recursos aportados por el programa**. Con el objetivo de que no todos los recursos aportados se destinaran a fondo perdido, siempre se buscó reforzar la idea de establecer fondos revolventes internos para asegurar que los recursos se utilizaran de forma más eficiente.

Contar con herramientas como el manual es indispensable para que las organizaciones desarrollen las capacidades necesarias que les **permitan acceder y gestionar de forma adecuada el financiamiento disponible para consolidar y escalar sus iniciativas**.



3.1.5 Estrategia de comunicación

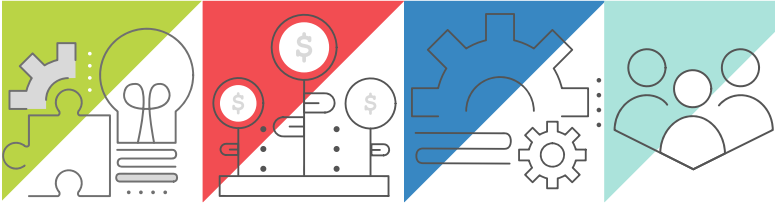
Finalmente, como parte de la participación de Nuup en el programa, desarrolló parte de la estrategia de comunicación. Para ello, se habilitaron **acciones para difundir y visibilizar las actividades del programa** tanto entre las organizaciones participantes como en espacios de redes sociales.

La estrategia de comunicación se tradujo en un ejercicio permanente, que incluyó publicaciones mensuales en redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn) con el objetivo de dar a conocer los aprendizajes y resultados del programa.

Por otro lado, se creó un Boletín bimestral para dar a conocer los avances de las convocatorias, sus resultados y los proyectos que la componen, así como socializar otras convocatorias que pudieran ser del interés de las organizaciones.

Finalmente, se desarrollaron materiales de comunicación visuales (one-pagers) para su publicación en redes sociales y difusión vía correo electrónico. El contenido de dichos materiales estuvo centrado en comunicar los objetivos, logros y lecciones aprendidas de los proyectos.

Sin duda, el incluir el componente de comunicación en el programa fue un acierto pues **se puede traducir en la generación de nuevas alianzas estratégicas para las organizaciones del programa, así como la creación de redes a nivel operativo y financiero.**



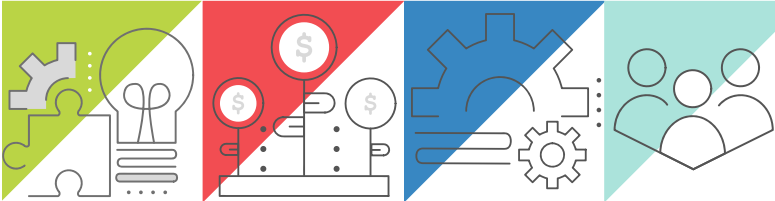
3.2 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México

La otra organización aliada de esta iniciativa fue el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México. El PNUD es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia, la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Trabaja en 170 países, con una extensa red de expertos y aliados, para ayudar a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta. En México, el PNUD apoya la transición hacia un desarrollo sostenible, incluyente y resiliente que permitan la gestión sostenible y la conservación del capital natural a través de medios de vida más sustentables.

A continuación, se presenta una síntesis de las aportaciones del organismo al programa.

3.2.1 Diagnósticos de detección de necesidades

Como parte del proceso se generó una herramienta de detección de necesidades de fortalecimiento para las organizaciones a través de un formulario en línea que exploraba capacidades técnicas, administrativas, organizativas, empresariales e instituciones en las organizaciones. Este diagnóstico fue aplicado anualmente posterior al proceso de selección de las organizaciones con el objetivo de identificar aspectos susceptibles de mejora y fortalecimiento para las organizaciones productivas, empresas comunitarias y asociaciones civiles.



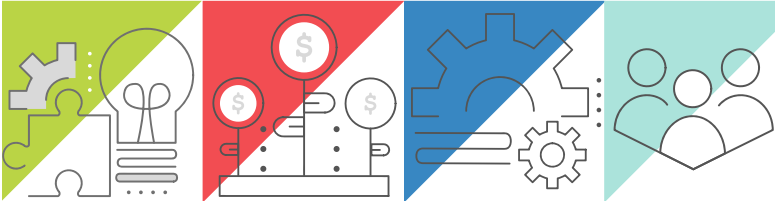
En este ejercicio participaron más de 40 organizaciones a las cuales se les entregó un reporte de resultados, así como recomendaciones para el fortalecimiento. También se compartieron los resultados globales de cada edición del diagnóstico con el equipo de Fomento Social Citibanamex, los resultados generales permitieron orientar el diseño de los ciclos de fortalecimiento a realizarse en la Comunidad de Práctica y Aprendizaje.



Figura 6. Componentes del proceso de detección de necesidades de fortalecimiento

3.2.2 Comunidad de Práctica y Aprendizaje (ComPa)

Después de seleccionar a las organizaciones a través de las convocatorias, el PNUD habilitó un espacio de formación y acompañamiento que se llamó Comunidad de Práctica y Aprendizaje en Economía Social (ComPa).



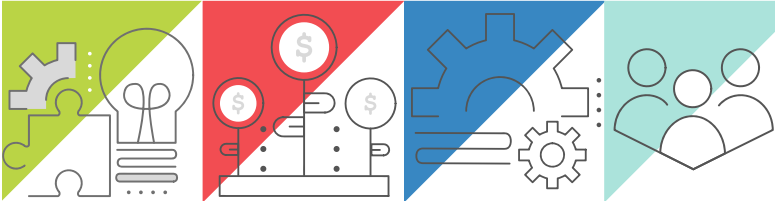
Se trató de una plataforma colaborativa y horizontal en la cual organizaciones de la sociedad civil, organizaciones productivas y empresas de la economía social dialogan, intercambian, aprenden y construyen colectivamente modelos de negocios inclusivos y prácticas innovadoras para la producción sostenible, comercio justo y consumo responsable.

Para lograr su cometido, se integró de 8 componentes:

- Desarrollo e implementación de un instrumento para la detección de necesidades (descrito en la sección anterior).
- Establecimiento de un Aula Virtual a través de Moodle
- Establecimiento de ciclos de capacitación.
- Vinculación para financiamientos.
- Mentorías personalizadas.
- Intercambio de aprendizajes horizontal.
- Cosecha de aprendizajes.
- Sistematización de buenas prácticas.

Algunos de los resultados que se alcanzaron a partir del establecimiento de La ComPa son:

- Participación de más de 40 organizaciones productivas y de la sociedad civil.
- Más de 35 sesiones virtuales y más de 85 horas de capacitación con personas expertas en la materia.
- 5 conversatorios para el intercambio de experiencias.
- 22 modelos de negocio.
- Participación mayoritaria de mujeres (68%).
- Implementación de 10 ciclos de fortalecimiento.

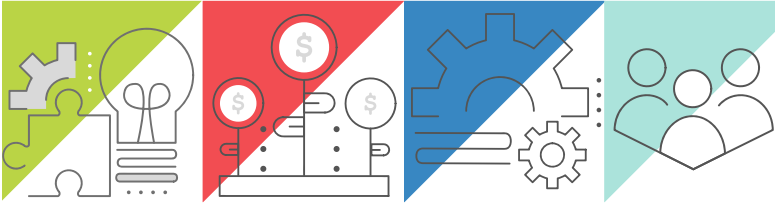


- Se realizó un encuentro nacional de intercambio de experiencias.
- Más de 25 horas de consultoría personalizada para las organizaciones.

Sin duda, haber trabajado de esta forma agregó valor al programa al **profundizar en el entendimiento de los perfiles, características y sectores en los que trabajan las organizaciones y, con ello asegurar la calidad y sentido del soporte institucional y acompañamiento** aportado tanto por el PNUD en México como por Nuup.



Figura 7. Estructura y componentes de la Comunidad de Práctica y Aprendizaje



3.2.3 Identificación y sistematización de buenas prácticas

Como parte del acompañamiento se consideró un componente de **gestión de conocimiento**, entendido como un proceso sistémico que facilita la obtención y disseminación de conocimiento útil existente, la creación de nuevo conocimiento, la comunicación y cooperación entre las personas y organizaciones que lo poseen. Una estrategia efectiva para gestionar el conocimiento es el mapeo, recuperación y sistematización de buenas prácticas de los proyectos implementados.

Las buenas prácticas son modelos o formas de trabajo que han demostrado ser efectivas y han producido buenos resultados para contribuir a resolver un problema específico o desafío de innovación. Por lo tanto se recomienda su replicación en otros contextos.

En el marco del proyecto, se implementó una metodología sustentada en tres enfoques de innovación y el desarrollo de soluciones³

La metodología se fundamenta en tres enfoques de innovación para la búsqueda y el desarrollo de soluciones. Para este proceso se realizaron **2 talleres regionales**, uno con sede en Chiapas y otro con sede en Oaxaca en el año 2023. En ellos **participaron más de 25 organizaciones** que recibieron financiamiento del programa. Como resultado de los talleres, **se sistematizaron 22 buenas prácticas** agrupadas en cuatro desafíos: **producción sostenible, transformación para agregación de valor, acceso a mercados y financiamiento sostenible**.

3) Innovación basada en la comunidad, es decir recuperar y acelerar los aprendizajes impulsados por personas que son directa o indirectamente involucradas en un problema o desafío de desarrollo; b) las desviaciones positivas que establecen que la mejor manera de entender cómo resolver un problema persistente es estudiar los casos excepcionales en los cuales se hayan solucionado y c) la inteligencia colectiva supone que combinar capacidades y puntos de vista de grupos diversos, interculturales y grandes que trabajan cooperativamente pueden generar un abanico más amplio de ideas, información, soluciones enriquecidas y conocimiento relevante.

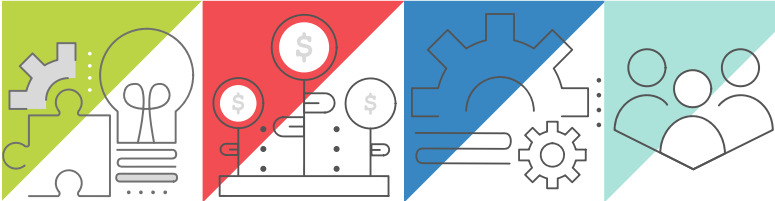
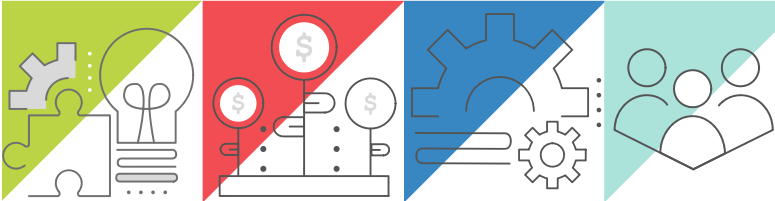


Imagen 6. Taller de identificación y sistematización de buenas prácticas en Chiapas

A continuación se presenta algunos ejemplos de las prácticas identificadas

Desafío	Desafío	Organización
Transición a producción sustentable	Capacitación en el uso de tintes naturales	The Hunger Project
	Establecimiento de biofábrica	Kafe Prodyser
Transformación para agregar valor	Implementación de cursos de capacitación barismo	Kafe Prodyser
	Post cosecha de cacao y selección de semilla	DERMAC
Acceso a mercados	Creación de punto de venta	THP, Majomut, Yomol' A'tel
	Tienda en línea	The Hunger Project
Soluciones de financiamiento	Ahorro o retención de monto de venta del producto vendido	Anepaan O'Deput
	Escuela de economía social y solidaria feminista	The Hunger Project



3.2.4 Estrategia de comunicación

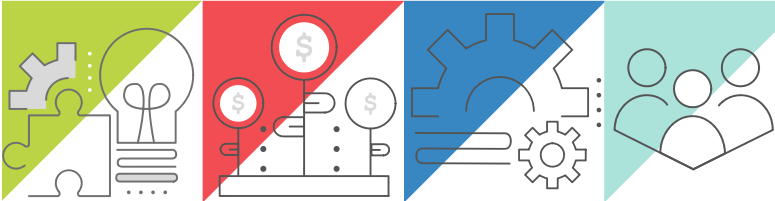
Al igual que Nuup, el PNUD habilitó estrategias de comunicación para visibilizar el programa, sus logros, impactos y alcances. Así, se lanzaron diferentes notas web y comunicados cada que se concluía un ciclo de fortalecimiento de La ComPa (10 hasta ahora) en las redes y sitio oficial del PNUD en México, estos se pueden consultar a través del siguiente enlace.

Por otro lado, se realizaron diferentes publicaciones en cada uno de los ciclos de convocatoria para dar a conocer los resultados y alcances.



4. Evaluaciones





Como parte de los esfuerzos que se realizaron a lo largo del programa por sistematizar la experiencia, impactos, logros, alcances y áreas de oportunidad de las organizaciones y sus proyectos se decidió implementar un proceso de evaluación de 16 proyectos. Seis de ellos a cargo de Nuup y 10 bajo la coordinación del PNUD.

Las evaluaciones tienen por objetivo identificar el avance en diferentes dimensiones del trabajo de las organizaciones vinculadas con:

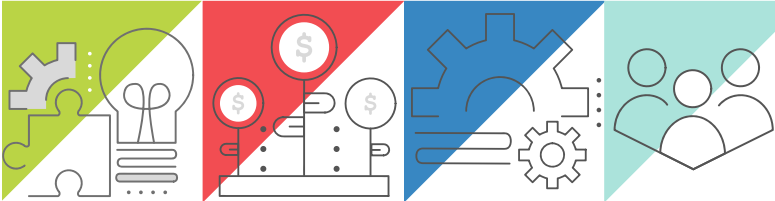
- Desempeño organizativo (efectividad, sostenibilidad, eficiencia).
- Empleo e ingresos.

Para ello se estableció una metodología de trabajo compartida que tiene en el centro la revisión documental del desempeño de las organizaciones y la implementación de un formulario que permita conocer los avances y logros en las dimensiones a evaluar.

Al momento de la elaboración de este reporte las evaluaciones se encuentran en proceso de elaboración, sin embargo, se puede anticipar que arrojarán información valiosa sobre los aportes del programa a las organizaciones, así como una serie de aprendizaje para procesos similares en el futuro.

Los proyectos evaluados -y que pueden consultarse en los anexos son:

- Grupo Autónomo para la Investigación Ambiental (GAIA)
- Alternare, A.C.
- Estudios Rurales y Asesoría Campesina, A.C. (ERAC)
- Fondo de Conservación El Triunfo (FONCET)

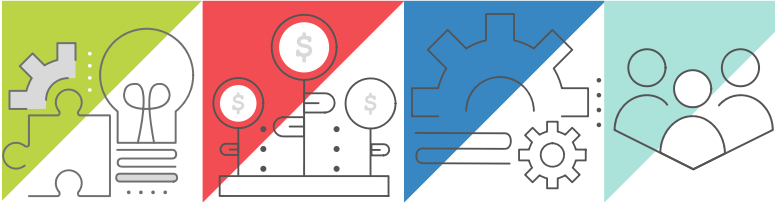


- Conservación de la Naturaleza en Oaxaca A.C. (FOCN)
- Desarrollo Rural y Medio Ambiente A.C (DERMAC)
- Vinaty Sociedad Cooperativa
- Antsetik
- Kolijke
- Sendas A.C. (red pixicando)
- Caravana Café que Transporta
- The Hunger Project
- Promotores del Autodesarrollo Sustentable de Chiapas SC. de RL. de CV.
- Alianza Kaax Mayas
- Solidaridad Internacional Kanda AC (SiKanda)



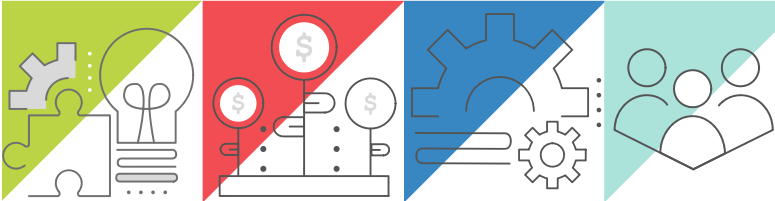


5. Conclusiones y aprendizajes



Al cierre de cuatro ciclos (2020-2023) de convocatorias, implementación y acompañamiento del programa “**Recuperación Económica como respuesta a las afectaciones por COVID-19 / Impulso a proyectos productivos sostenibles**” es posible sacar algunas conclusiones, aprendizajes y recomendaciones para procesos futuros. A continuación, se enlistan algunos que se consideran los más valiosos:

- **Financiamiento innovador:** el programa ha sido muy pertinente y valioso a la hora de **habilitar y construir soluciones de financiamiento mixto**, dentro del espectro de la inversión de impacto. Esto ha permitido atender de forma integral las principales necesidades de las organizaciones y sus proyectos en diferentes dimensiones: financiamiento, rentabilidad de negocio, acceso a mercados, estrategias a largo plazo, operación y administración, entre otras. En ese sentido, **mantener activos este tipo de programas se mantiene como una necesidad vigente y relevante.**
- **Viabilidad en el largo plazo:** la mayoría de las organizaciones involucradas en los proyectos mantienen activa su operación y las iniciativas financiadas han abierto nuevos procesos de financiamiento con otros donantes y recursos. Esto es particularmente relevante pues **los ciclos sociales y económicos en las comunidades trascienden la temporalidad de las convocatorias:** son procesos prolongados y complejos que requieren un acompañamiento constante y flexible. La capacidad de las ONGs, los proyectos productivos y las empresas sociales atraer los recursos necesarios, aplicarlos de manera eficiente y evolucionar, es una prueba clara de que las organizaciones que recibieron fondos cuentan con la capacidad de rendir cuentas y establecer nuevas alianzas.
- **Trabajo en alianza y construcción de redes:** la decisión de FSC de incorporar a Nuup y al PNUD en México agregó valor en todos los niveles del programa. Trabajar en alianza con estas organizaciones supuso **traer a la mesa su expertise, redes, experiencia**



y recursos con lo cual los procesos y metodologías se robustecieron en beneficio de las organizaciones y proyectos que participaron en cada uno de los ciclos de convocatoria. Esta habilidad es fundamental para desencadenar cambios y procesos de prosperidad rural desde las comunidades y el campo. En este contexto, PNUD y Nuup han facilitado la conexión de las organizaciones con nuevas oportunidades de acceso a financiamiento y para la construcción de alianzas estratégicas. Estas acciones demuestran el compromiso de los socios involucrados con la sostenibilidad y el desarrollo a largo plazo en las comunidades rurales.

- **Fortalecimiento de capacidades:** el tipo de programas de financiamiento como el que se reporta es una oportunidad no solamente para que las organizaciones accedan a recursos económicos sino para ser parte de una red organizativa y de alianzas que se traduzca en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades necesarias para consolidar su trabajo. Así, traer al programa a Nuup y al PNUD no solamente para el acompañamiento administrativo sino para la habilitación de una serie de espacios y talleres formativos para las organizaciones **agrega valor y diferencia al programa de otros similares**. Programas similares en el futuro deben tener en cuenta que en muchas ocasiones este tipo de programas pueden representar cargas adicionales de trabajo para las organizaciones que, dependiendo de cómo se materialicen y acompañen pueden ser una oportunidad de consolidación y expansión de su trabajo.
- **Sistematización y evaluación:** finalmente, una constante en todas las dimensiones del programa fue la evaluación constante de los procesos, así como la sistematización e incorporación de los aprendizajes de cada una de las etapas y ciclos de convocatoria. Hacer de la evaluación y el aprendizaje **un elemento constante y transversal de los programas se traduce en acciones más eficientes y que responden mejor a las necesidades de las organizaciones** con las que se trabaja además de que tiene el potencial de facilitar también el trabajo de quienes los coordinan.



Fomento Social



**Programa de las Naciones Unidas para
el Desarrollo en México**

Montes Urales 440, Lomas de Chapultepec
Alcaldía Miguel Hidalgo, Ciudad de México.
C.P. 11000
www.undp.org/es/mexico