



CHARLES STEWART
MOTT FOUNDATION



UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

CEFIS

ESCUELA DE GOBIERNO

Camino para Promover Diagnósticos Participativos

Orientados al Desarrollo de
Comunidades Sostenibles





Publicación del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS UAI), con el apoyo de Charles Stewart Mott Foundation. Todos los derechos reservados. Se permite su reproducción parcial citando la fuente.

Disponible en formato digital: <https://cefis.uai.cl/ods/#publicaciones>

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Autores:

Rodrigo Villar, investigador senior CEFIS UAI.

Gabriela Herrera Monrroy, investigadora CEFIS UAI.

Diseño y diagramación:

Soledad Sánchez O.

Diciembre 2024



ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| PRÓLOGO | 4 |
| AGRADECIMIENTOS | 5 |
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| I. MARCO SOBRE COMUNIDADES SOSTENIBLES: CRITERIOS ESENCIALES | 10 |
| 1.1 ¿Qué son las comunidades sostenibles? | 10 |
| 1.2 Las fundaciones y las comunidades sostenibles | 12 |
| 1.3 El diagnóstico participativo como parte del proceso de construcción de comunidades sostenibles | 12 |
| II. METODOLOGÍA | 13 |
| 2.1 Muestra | 13 |
| 2.2 Criterios de participación | 13 |
| 2.3 Presentación y descripción de los instrumentos | 14 |
| 2.4 Análisis de la información | 14 |
| III. SOBRE LOS DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS | 15 |
| 3.1 ¿Qué es un diagnóstico participativo? | 15 |
| 3.2 ¿Por qué se hacen diagnósticos participativos? Motivación | 17 |
| 3.3 ¿Para qué son los diagnósticos participativos? Propósito | 18 |
| IV. COMPONENTES DE LOS DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS | 19 |
| 4.1 Identificación del territorio | 19 |
| 4.2 Lectura del entorno | 20 |
| 4.3 Mapeo de actores | 22 |
| 4.4 Análisis de planes, programas, activos, proyectos e iniciativas | 24 |
| 4.5 Análisis de desafíos, problemas y necesidades | 25 |
| 4.6 Identificación de propuestas y soluciones | 27 |
| 4.7 Seguimiento, evaluación y aprendizaje | 28 |
| V. INFORMACIÓN, DATOS Y EVIDENCIA EN LOS DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS | 29 |
| 5.1 La generación y recopilación de información: fuentes primarias y secundarias en los diagnósticos participativos | 29 |
| 5.2 Transformar la información para la deliberación | 32 |
| 5.3 La interpretación de la información | 32 |
| VI. LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA Y CAPACIDADES DURANTE LOS DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS | 34 |
| 6.1 La construcción de confianza entre la fundación y los actores del territorio | 34 |
| 6.2 La construcción del nosotros durante el diagnóstico participativo | 39 |
| 6.3 Dejar capacidades instaladas: un propósito de los diagnósticos participativos | 42 |
| VII. CAMINOS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS | 45 |
| 7.1 Alcance, tipo de agenda y papel de la fundación en relación con la agenda | 45 |
| 7.2 Los actores y los temas | 53 |
| 7.3 La participación | 58 |
| VIII. CONDICIONES INSTITUCIONALES PARA LA REALIZACIÓN DE LOS DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS | 64 |
| REFERENCIAS | 67 |

PROLOGO

Durante los últimos tres años, y con el apoyo continuo de la C.S. Mott Foundation, hemos tenido el privilegio de establecer contacto con distintas fundaciones de Latinoamérica que nos han abierto sus puertas para conocer y estudiar la manera en la que han construido relaciones con las comunidades a las que buscan servir.

Desde el concepto de filantropía territorial, hemos observado las distintas funciones que juegan las fundaciones filantrópicas, sean comunitarias, familiares, corporativas o independientes, al entrar en contacto con los distintos actores de un territorio. Con una mirada de largo plazo, las organizaciones filantrópicas pueden ofrecer una plataforma de convocatoria, articulación y comunicación entre los distintos sectores (público, privado y comunitario), pueden sensibilizar, diseñar, financiar y ejecutar programas para abordar problemas compartidos, y pueden también monitorear, evaluar y reportar sobre los resultados de estos esfuerzos. Cualquiera sea la estrategia que una fundación tome para realizar su propósito en un determinado territorio, esta sólo será exitosa en la medida en que se sustente en un diagnóstico claro y compartido entre todos los actores involucrados respecto al problema, sus causas y una visión de éxito. Es por eso que, tomando los aprendizajes obtenidos de los casos, guías y el reporte regional desarrollados al alero del proyecto Filantropía y Comunidades Sostenibles: Localización de los ODS, hemos comenzado la serie de fortalecimiento de capacidades analizando cuáles son las competencias claves para establecer buenos diagnósticos participativos en los que basar el quehacer filantrópico.

El sello de este esfuerzo, plasmado en este documento y en la guía "Caminos para Promover Diagnósticos Participativos", es el reconocimiento de la pluralidad de rutas que pueden tomarse para este fin, según el contexto y los fines de cada organización. No hay un modelo único, y es esa diversidad y complejidad la que hemos buscado capturar en ejes esenciales para orientar la toma de decisiones y promover el desarrollo de las habilidades democráticas de las organizaciones filantrópicas. Estas habilidades, que se traducen en la capacidad de diálogo, de desarrollo del tejido social y de articulación entre sectores, son hoy más necesarias que nunca, para que, combinadas con el desarrollo de soluciones efectivas, la filantropía cumpla su promesa de generar valor social y aportar a un mundo más justo e inclusivo.

Agradecemos profundamente a cada una de las once organizaciones que han colaborado estrechamente con el equipo de CEFIS, en las personas de Rodrigo Villar y Gabriela Herrera, por la apertura y co-construcción de este documento, que esperamos pueda inspirar a muchas otras fundaciones a adoptar estos enfoques. Como CEFIS, nos comprometemos a seguir trabajando por generar puentes entre distintas organizaciones en Latinoamérica, para facilitar el aprendizaje de un ecosistema filantrópico cada vez más diverso y robusto, con mayores exigencias y tremendas oportunidades para contribuir al bienestar y al desarrollo sostenible de las comunidades.

EMILIA GONZÁLEZ CARMONA

Directora

Centro de Filantropía e Inversiones Sociales CEFIS UAI

Escuela de Gobierno - Universidad Adolfo Ibáñez



AGRADECIMIENTOS

Desde el CEFIS, expresamos nuestro más profundo agradecimiento a las once fundaciones participantes que hicieron posible la elaboración de esta guía de diagnósticos participativos orientados al desarrollo de comunidades sostenibles. Su generosa colaboración, así como la confianza depositada en nuestra institución para construir este recurso juntos, ha sido fundamental para alcanzar este logro. Cada una de estas fundaciones, desde su experiencia única, ha enriquecido este esfuerzo colectivo con su visión y compromiso.

Queremos reconocer a la Fundación Malinalco por su capacidad de integrar enfoques etnográficos que rescatan las percepciones genuinas de las comunidades locales, y a la Fundación Minera Los Pelambres por su dedicación a fomentar el diálogo participativo en el Choapa, fortaleciendo la propuesta de valor social en el territorio. Resaltamos el enfoque integral de la Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, que combina información estadística y comunitaria para decisiones contextualizadas, y el esfuerzo del Fondo Potosino por potenciar la riqueza local a través de colaboraciones estratégicas.

Resaltamos a Fundación Proantioquia por el trabajo para la clasificación de actores territoriales y su uso de indicadores claros para evaluar el impacto, así como el compromiso de la Fundación Greenland en reconstruir y analizar líneas base comunitarias que integran diversas perspectivas. La Alianza para el Desarrollo nos inspira con su innovador diálogo de saberes, mientras que la Fundación SIDOC destaca por su trabajo en sistematización y gobernanza colaborativa.

Asimismo, agradecemos el impulso de la Fundación ADO para promover el liderazgo de colectivos de mujeres, especialmente mujeres indígenas, y su impacto positivo en las comunidades, y el compromiso de la Fundación del Empresariado Chihuahuense al generar confianza y acción colectiva en los territorios. Finalmente, celebramos la visión inclusiva del Laboratorio Público-Privado GDFE, capaz de articular diferentes sectores para trabajar desde la colaboración.

Gracias a estas fundaciones, hemos logrado construir una guía que refleja no solo las mejores prácticas en diagnósticos participativos, sino también un compromiso compartido con el desarrollo sostenible de las comunidades. Esta colaboración es un testimonio del poder transformador que surge cuando trabajamos juntos hacia un objetivo común.



COMITÉ ASESOR



ALIADOS



INTRODUCCIÓN



El desarrollo sostenible y la promoción de comunidades sostenibles orientan a un importante sector de la filantropía institucional en América Latina. Sin embargo, como muestra la investigación realizada por el CEFIS sobre la localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las entidades filantrópicas de la región podrían jugar un papel aún más relevante en la segunda fase de la Agenda 2030 si profundizarán en funciones de mayor alcance e impacto (CEFIS, 2023).

En el estudio mencionado, el 95% de las fundaciones reportó conocer los ODS. De estos, el 83% utiliza los ODS en sus programas y los integra a través de diferentes funciones. La mayor parte (73%) lo hace en funciones operativas, tales como diagnosticar, planificar e implementar su propia programación. Un porcentaje algo menor (63%) utiliza los ODS en funciones de apoyo a otras organizaciones, como invertir, donar y fortalecer capacidades. Un grupo menor de fundaciones (55%) emplea el marco de la Agenda 2030 en funciones asociativas para catalizar el cambio a través de actividades como convocar, articular, incidir, medir, reportar y comunicar (CEFIS, 2023). Estos datos muestran que las funciones con mayor alcance e impacto son las menos utilizadas por las fundaciones para promover el desarrollo sostenible, lo que evidencia un amplio campo de oportunidades para fortalecer aquellas que potencialmente pueden tener un mayor alcance e impacto en la transformación de los territorios.

El estudio del CEFIS también identificó los elementos necesarios para profundizar y potenciar la integración de los ODS en el trabajo de las fundaciones. Las fundaciones propusieron en primer lugar el contar con herramientas que faciliten dicha integración; en segundo lugar, disponer de capacitación técnica para su implementación. Además, las

fundaciones señalaron que si logra que otros actores del territorio se interesen por el desarrollo sostenible y la Agenda 2030, eso contribuiría a una integración más profunda. Por último, destacaron la importancia de comprender mejor el valor de los ODS y el desarrollo sostenible para fortalecer el trabajo de las instituciones filantrópicas (CEFIS, 2023).

A partir de los resultados del estudio y con el propósito de acelerar el desarrollo de comunidades sostenibles y la localización de los ODS, decidimos diseñar orientaciones y rutas de acción basadas en las mejores prácticas de diversas instituciones filantrópicas de la región. Estas rutas se agrupan en tres grandes etapas: diagnóstico, diseño estratégico e implementación. En este documento, abordamos la primera etapa, centrada en los diagnósticos participativos.

Once fundaciones de distintos países de la región (Argentina, Chile, Colombia y México), con amplia experiencia en la aplicación de diagnósticos participativos, contribuyeron con sus insumos y buenas prácticas para el entendimiento de los objetivos de estos ejercicios, la identificación de sus principales componentes y los diversos caminos posibles para su realización.¹

1. Fundación Malinalco (México), Fundación Minera Los Pelambres (Chile), Fundación Caicedo González Riopaila Castilla (Colombia), Fondo Potosino (México), Fundación Proantioquia (Colombia), Fundación Greenland (Colombia), Alianza para el Desarrollo (Colombia), Fundación SIDOC (Colombia), Fundación ADO (México), Fundación del Empresariado Chihuahuense (México), Laboratorio público-privado GDFE (Argentina)

Los diagnósticos participativos son una herramienta esencial para la creación de espacios públicos de concertación local y la construcción de bases sólidas para el desarrollo de comunidades sostenibles (Bebbington, Delamaza y Villar, 2008). Con este tipo de diagnósticos, se crean los cimientos para procesos de largo plazo de concertación entre actores de diferentes sectores, estableciendo visiones compartidas para los territorios. Como señala Michelle Muschett, directora regional del PNUD para América Latina: “Una visión compartida de desarrollo no es tarea exclusiva de los gobiernos; el sector privado también es importante. En un contexto de alta polarización, la posibilidad de lograr consensos se hace cada vez más difícil... Se necesitan espacios de diálogo permanentes, no solo para abordar problemas específicos, sino también espacios inclusivos que incorporan a actores públicos y privados, y, además, a voces habitualmente excluidas de los procesos de toma de decisiones, como las mujeres, los pueblos afrodescendientes e

indígenas y ciertas poblaciones marginadas. Es el diálogo lo que permite tener una visión colectiva de país y, por qué no, una visión colectiva de región en torno a cuáles son esas prioridades compartidas”.²

El conocimiento adquirido sobre diagnósticos participativos, basado en el análisis de las iniciativas y buenas prácticas de estas instituciones filantrópicas, ha sido plasmado en una Guía abierta³ que se encuentra disponible en la plataforma del CEFIS de la Universidad Adolfo Ibáñez.⁴

Con este trabajo, esperamos contribuir a potenciar el papel de las fundaciones en el desarrollo sostenible en los territorios donde operan, inicialmente a través de los diagnósticos participativos, y, en futuros proyectos, siguiendo la misma metodología, en procesos de diseño estratégico e implementación de programas de impacto colectivo.

2. Revista Cambio. Julio 7, 2024. Entrevista con Michelle Muschett, directora del PNUD para América Latina (cambiocolombia.com).

3. Todos los elementos analizados en este documento, así como videos con testimonios que ilustran buenas prácticas de fundaciones promotoras de diagnósticos participativos los podrá encontrar en la Guía de elaborada por el CEFIS que se encuentra en su plataforma.

4. Para consultar la Guía ir a: [Caminos – Promoviendo Diagnósticos Participativos Orientados al Desarrollo de Comunidades Sostenibles](#).

I) MARCO SOBRE COMUNIDADES SOSTENIBLES: CRITERIOS ESENCIALES

1.1 ¿QUÉ SON LAS COMUNIDADES SOSTENIBLES?

Las comunidades sostenibles son espacios de desarrollo participativo que promueven el bienestar económico, social y ambiental en un territorio determinado. Su propósito es avanzar en el desarrollo sostenible mediante la participación activa de los actores locales (RedEAmérica, 2015; OCDE, 2020; GIZ, 2021; Lotero, 2019).

El desarrollo sostenible promueve de manera equilibrada la prosperidad económica, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. Respeto los límites ecológicos del planeta y fomenta un pacto generacional que, en términos de la Comisión Brundtland, busca “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).

La Agenda 2030 con sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como marco global para el desarrollo sostenible, inspira a muchas instituciones filantrópicas que apoyan las comunidades sostenibles. Mientras algunos se alinean formalmente con esta agenda, otras comparten sus principios sin referirse específicamente a los ODS. Sin embargo, ambas coinciden en una serie de criterios esenciales para promover comunidades sostenibles, entre ellas:

Procesos participativos

Las comunidades sostenibles se construyen a través de la participación de diversos actores locales, quienes colaboran en diagnósticos, construcción de visiones colectivas y estrategias para el desarrollo territorial, identificación de prioridades, propuestas de agendas y planes de desarrollo, planificación presupuestaria, implementación de programas y proyectos, establecimiento de indicadores compartidos y mecanismos de aprendizaje social para la continua mejora de los planos y programas (GIZ, 2021; RedEAmérica, 2015; Castillo, 2007).

Colaboración multiactor

Una de las claves para promover comunidades sostenibles es el trabajo colaborativo entre los distintos actores y sectores del territorio (gobierno, empresas, organizaciones sociales y academia) (Lotero, 2019). Esto requiere movilizar los recursos y aportes de cada actor, crear mecanismos de coordinación equitativa y establecer alianzas en torno a objetivos comunes (GIZ, 2021).

Inclusividad

Dado que en la mayoría de los territorios existen asimetrías de poder, y muchas veces las poblaciones más marginadas no están organizadas o sus estructuras organizativas son débiles, es necesario hacer un esfuerzo para incorporar sus voces en los procesos de desarrollo sostenible territorial. Promover la participación de líderes, grupos, colectivos y organizaciones de base en el territorio garantiza que las decisiones reflejen las necesidades y perspectivas de todos los actores del territorio (RedEAmérica, 2015).

Fortalecimiento de capacidades

Las comunidades sostenibles requieren establecer procesos continuos de fortalecimiento de capacidades para los actores del territorio, especialmente en acción colectiva, colaboración y uso de información para diagnosticar, priorizar, planificar y monitorear el proceso de desarrollo territorial. Es fundamental también fortalecer las capacidades de los grupos con menores niveles de organización para equilibrar el terreno de participación (GIZ, 2021; RedEAmérica, 2015).

Integración temática y visión sistémica

Las comunidades sostenibles buscan superar el enfoque sectorial aislado y fomentar la integración de distintos temas, reconociendo las interacciones existentes y la importancia de soluciones sinérgicas (GIZ, 2021; RedEAmérica, 2015; RedEAmérica, 2016).

Multinivel

El desarrollo de comunidades sostenibles requiere relaciones y vínculos entre diferentes niveles (regional, nacional e internacional), ya que además de los actores locales gubernamentales, privados y de la sociedad civil, los externos también tienen impacto sobre el territorio. Las organizaciones externas pueden cumplir funciones de apoyo en los procesos de desarrollo territorial (GIZ, 2021).

Gestión y gobernanza colectiva

Los procesos de cambio en comunidades sostenibles son colectivos y multiactor. Requieren establecer diálogos y mecanismos de toma de decisiones entre los actores del territorio y desarrollar las capacidades, recursos y procesos que faciliten la acción colectiva en el territorio (OCDE, 2020; Castillo, 2007; Lotero, 2019; RedEAmérica, 2015). Estos procesos de gobernanza deben ser inclusivos, garantizando la participación de los grupos marginados en la identificación de desafíos y prioridades de acción en el territorio (GIZ, 2021; RedEAmérica, 2016).

Inteligencia territorial

Las comunidades sostenibles necesitan procesos sólidos de gestión del conocimiento del territorio y capacidades para el manejo de información ambiental, social, económica y política del territorio (Lotero, 2019). Establecer metas compartidas e indicadores acordados permite dar seguimiento al desarrollo territorial. La recolección e interpretación de información sobre el territorio, tanto local como externa, es esencial para las comunidades sostenibles, al igual que el conocimiento de procesos nacionales o regionales que afectan la localidad (GIZ, 2021).

Visión de largo plazo

Los procesos para construir comunidades sostenibles son de largo plazo. Pueden comenzar resolviendo un tema específico y, gradualmente, expandirse a otros aspectos, basándose en la experiencia. Este proceso de desarrollo local trasciende los ciclos electorales y requiere un compromiso duradero (RedEAmérica, 2016).

Liderazgo articulador

Los procesos para desarrollar comunidades sostenibles pueden estar liderados por el sector público, privado o la sociedad civil. Sin embargo, este liderazgo debe articular a los actores de los tres sectores. La articulación para la acción colectiva es un componente esencial y transversal en todos los procesos para promover comunidades sostenibles (RedEAmérica, 2016).

Siguiendo los criterios mencionados se puede decir que una comunidad sostenible es aquella donde los diversos actores del territorio promueven a largo plazo y de forma participativa el desarrollo sostenible, utilizando estrategias de impacto colectivo y formas de gobernanza multiactor. Para garantizar un proceso colaborativo e inclusivo se trabaja continuamente fortaleciendo las capacidades de acción colectiva, de manera que todos los actores puedan participar en igualdad de condiciones y se desarrollan estrategias de inteligencia territorial y evaluación compartida.

1.2 LAS FUNDACIONES Y LAS COMUNIDADES SOSTENIBLES.

Las fundaciones con enfoque territorial sean comunitarias, empresariales o familiares, tienen importantes fortalezas para promover comunidades sostenibles. Son organizaciones con profundo conocimiento de los actores y temas de los territorios en los que operan, y cuentan con capacidades para convocar, establecer puentes y articular a los actores locales en torno a agendas compartidas (Këruti, 2020; Villar, 2015; Villar, 2016). Estas fundaciones utilizan frecuentemente los ODS como marco para realizar diagnósticos locales, mapear actores, desarrollar estrategias, atraer donantes, alinear organizaciones, promover alianzas y conectar su trabajo local con objetivos globales (European Community Foundation Initiative, 2023; Cruz Martínez, 2022; European Community Iniciativa de Fundación, 2021; Fundaciones Comunitarias de Canadá, 2020; Iniciativa de Fundación de la Comunidad Europea, 2019, RedEAmérica, 2015).

Estas cualidades de conectores, articuladores, facilitadores y catalizadores les otorgan a las fundaciones un papel estratégico en la promoción de comunidades sostenibles, particularmente en el desarrollo de diagnósticos participativos orientados al desarrollo sostenible.

1.3. EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO COMO PARTE DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDADES SOSTENIBLES.

El diagnóstico participativo permite a los actores clave trabajar juntos para identificar prioridades y formular soluciones multisectoriales en las dimensiones social, económica y ambiental para avanzar en el desarrollo sostenible. En este proceso, se proponen agendas, planes e iniciativas colectivas, y se establecen indicadores compartidos para monitorear y evaluar el progreso en las fases posteriores de implementación. De esta forma, el diagnóstico participativo sienta las bases para el desarrollo de comunidades sostenibles.

Durante el diagnóstico participativo, los actores del territorio aprenden colectivamente a:

- Fortalecer sus capacidades para reconocer sus fortalezas y activos, identificar y entender de manera colectiva sus principales problemas y necesidades, establecer visiones de futuro para su territorio y rutas de acción colectiva para enfrentar los desafíos de la comunidad.
- Generar confianza entre los diferentes sectores del territorio (organizaciones sociales, empresas y gobierno) para decidir juntos y desarrollar colectivamente planes e iniciativas que mejoren el bienestar de la comunidad.
- Incluir las voces de los grupos marginados en la deliberación y toma de decisiones.
- Usar y generar información primaria y secundaria en el proceso de toma de decisiones.
- El aprendizaje colectivo que surge durante el diagnóstico participativo se profundiza en las etapas posteriores de gestión e implementación de planes, programas y proyectos, así como en los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación.

II) METODOLOGÍA

2.1 MUESTRA

Para el proceso de identificación y co-construcción de estrategias que promuevan diagnósticos participativos orientados al desarrollo de comunidades sostenibles, el CEFIS solicitó orientación al Comité Asesor del proyecto mediante diversas reuniones, con el fin de identificar organizaciones que cumplieran con ciertos criterios. Tras recibir sus recomendaciones, se seleccionó un grupo de 11 fundaciones de la región, ubicadas en Argentina, Chile, Colombia y México. Con esto se buscó asegurar una representación diversa y relevante de experiencias en procesos participantes.

2.2 CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN

Se determinaron criterios de inclusión para seleccionar fundaciones con una experiencia significativa y documentada en diagnósticos participativos orientados al desarrollo de comunidades sostenibles:

- **Sistematización documentada.** Las fundaciones debían contar con un modelo de diagnóstico participativo formalmente documentado, que reflejara un proceso estructurado y reproducible.
- **Rol activo en el proceso.** Se eligieron fundaciones con un papel protagónico en los diagnósticos participativos, más allá del financiamiento, involucrándose activamente en la planificación, ejecución y seguimiento del proceso.
- **Compromiso con el desarrollo sostenible.** Las fundaciones debían demostrar que sus iniciativas estaban alineadas con la sostenibilidad territorial, ya sea en el marco de la Agenda 2030 o bajo otros enfoques, abordando de alguna manera las tres dimensiones clave del desarrollo sostenible: social, económica y ambiental.
- **Enfoque sistémico.** Se seleccionaron fundaciones que hubieran implementado el diagnóstico participativo en más de una ocasión, ya fuera en el mismo territorio o en diferentes contextos, garantizando una visión integral y adaptativa del proceso.
- **Fortalecimiento de capacidades.** Las iniciativas seleccionadas debían incluir estrategias claras para fortalecer las capacidades de los actores involucrados, con un enfoque en líderes comunitarios, grupos y organizaciones locales, para potenciar su agencia y participación.
- **Gobernanza colaborativa.** Las iniciativas debían contar con mecanismos participativos y colaborativos de toma de decisiones, integrando a los actores territoriales en la gobernanza del proceso.

2.3 PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Se utilizaron diversos instrumentos para recopilar la información. Entre ellos:

- **Ficha de sistematización.** Se desarrolló un instrumento detallado en el que las fundaciones completaron ítems relacionados con la definición, motivación, propósito y metodología de los diagnósticos participativos implementados. Este instrumento también abarcó la secuencia y temporalidad de los procesos (ver Anexo 1).
- **Entrevista semiestructurada.** Con base en el análisis preliminar de la información obtenida a través de las fichas, se diseñaron preguntas orientadoras para profundizar en aspectos claves compartidos por las 11 fundaciones. Los temas abordados incluyeron el enfoque de la fundación, la metodología del diagnóstico, su alineación con el desarrollo sostenible, las estrategias para la generación de confianza y las condiciones contextuales que facilitan la participación (ver Anexo 2).
- **Diagramas de apoyo.** Como complemento a la pauta de entrevista semiestructurada, se diseñaron diagramas interactivos para facilitar la conversación. Estos diagramas permitieron a las fundaciones participantes autoidentificarse y autodiagnosticarse, proporcionando una visualización clara de su posición y enfoque en los procesos de diagnóstico participativo (ver Anexo 3).

2.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información recabada se realizó utilizando la Teoría Fundamentada (Grounded Theory), un enfoque cualitativo que permite generar teorías emergentes directamente a partir de la información, en lugar de imponer un marco teórico preexistente. Este método fue particularmente relevante, dado el carácter exploratorio y co-constructivo del proceso.

El análisis se desarrolló en las siguientes etapas:

- **Codificación abierta.** En esta primera fase, se identificaron y categorizaron conceptos claves emergentes de las entrevistas semi-estructuradas y las fichas de sistematización. Esta etapa permitió desglosar la información en fragmentos significativos e identificar patrones y temas recurrentes.
- **Codificación axial.** En esta fase, se examinaron las relaciones entre las categorías identificadas en la codificación abierta. Se exploraron conexiones entre los diferentes conceptos y se reorganizaron las categorías para reflejar sus interrelaciones.
- **Triangulación de datos.** Para asegurar la validez y confiabilidad del análisis, se implementó un proceso de triangulación que incluyó la comparación de la información obtenida mediante diferentes métodos de recolección (fichas de sistematización, entrevistas y presentación del proceso para su retroalimentación). Este proceso permitió corroborar y fortalecer los hallazgos y los caminos co-construidos.

III) SOBRE LOS DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS

3.1 ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO?

Un diagnóstico participativo es una metodología para la toma de decisiones colectivas con los actores clave de un territorio, incluidas las organizaciones de base y líderes de poblaciones vulnerables. Este proceso de toma de decisiones se basa en el diálogo y deliberación a partir del análisis de información primaria y secundaria. A través de la deliberación se genera un entendimiento compartido sobre los principales problemas, activos y oportunidades del territorio, lo que permite establecer una visión de futuro y rutas de acción colectiva para su desarrollo. Además, se generan las condiciones básicas en términos de confianza, agencia y capacidades, necesarias para implementar, en una fase posterior, la agenda acordada y los programas priorizados.



Para nosotros, los diagnósticos participativos son un medio para poder trabajar de manera mucho más asertiva en los territorios; son el mecanismo a través del cual profundizamos el conocimiento del territorio a través de la base de la información de los datos, pero también a través de la expresión misma de lo que es el territorio para los actores comunitarios. Allí entramos en diálogo con ellos, y ellos expresan qué ven, qué sienten y qué quieren del territorio (...) El territorio nos marca la ruta, y son los actores territoriales, la comunidad asentada en él, quienes nos muestran su verdadera realidad. Los datos nos brindan un soporte, pero es la gente la que aporta el sentir genuino del territorio. Es desde este sentir que se impulsan los procesos de concertación, promoviendo un compromiso de corresponsabilidad tanto con ellos mismos como con el territorio.

• FUNDACIÓN CAICEDO GONZÁLEZ RIOPAILA CASTILLA 2024

Un diagnóstico participativo orientado a promover comunidades sostenibles considera las dimensiones económica, social y ambiental tanto en el análisis de los problemas como en el diseño de las soluciones.

Los diagnósticos participativos pueden variar según el alcance de las decisiones colectivas que buscan tomar (por ejemplo, decidir sobre proyectos en temas específicos, en el conjunto de temas de un territorio, o influir en planes de desarrollo territorial), los tipos de actores que participan (como organizaciones sociales, organizaciones de base, líderes comunitarios, empresas, gobierno local), y el grado de participación (consultivo o vinculante) en los diferentes momentos del diagnóstico (comprensión del problema, priorización, diseño de agenda, planes y programas).

A partir de esta definición, se pueden establecer algunos criterios esenciales para que un diagnóstico sea participativo y esté orientado a la creación de comunidades sostenibles:

● **Criterios para desarrollar diagnósticos participativos orientados a la creación de comunidades sostenibles**

| | |
|--|---|
| Territorial | El foco de la iniciativa es territorial (municipio, conjunto de municipios, región, estado, departamento o provincia). |
| Promueve el desarrollo sostenible | <ul style="list-style-type: none"> • Promueve el desarrollo territorial de manera balanceada en las tres dimensiones (económica, social y ambiental). • Busca un desarrollo sostenido del territorio en el tiempo y a través de las generaciones. • Puede ser en el marco de la Agenda 2030 o con otros elementos, pero en todo caso orientado a la sostenibilidad del territorio. |
| Participativo | Participan activamente diferentes actores del territorio en el análisis de información y toman decisiones en torno a la identificación y priorización de problemas, así como en propuestas de acción de acción colectiva para enfrentarlos. |
| Multisectorial | Participan diferentes sectores (organizaciones sociales, empresas y gobierno, academia) y buscan crear mecanismos de colaboración para los planes e iniciativas acordadas. |
| Inclusivo | Busca intencionalmente incluir en los procesos a las poblaciones más vulnerables y marginalizadas y promover su agencia para que tengan voz en las decisiones. |
| Largo plazo | Se utiliza para iniciativas de plazos amplios (3 o más años). |
| Gestión de conocimiento | La iniciativa cuenta con estrategias para la generación o uso de información para los procesos de toma de decisión de los actores del territorio. |
| Generación de capacidades | La iniciativa incluye procesos de generación y fortalecimiento de capacidades de los actores en diferentes campos (uso de información, diálogo, escucha de perspectivas diferentes, resolución de conflictos, etc.). |
| Generación de confianza | La iniciativa incluye procesos de generación de tejido social, relacionamiento y confianza entre los actores participantes. |

3.2 ¿POR QUÉ SE HACEN DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS? MOTIVACIÓN

Los diagnósticos participativos surgen para contrarrestar la tradición de diagnósticos territoriales realizados sin el involucramiento de la comunidad afectada y sin considerar la pertinencia y relevancia de los planes, programas y proyectos para los actores del territorio. En este sentido, la motivación principal de los diagnósticos participativos es incorporar las visiones, voces, activos, fortalezas y preocupaciones de los actores del territorio en los procesos de toma de decisiones, facilitando así un diálogo para identificar y priorizar problemas, y establecer orientaciones para los planes, programas y proyectos. Este involucramiento de la comunidad contribuye a enfrentar de manera más efectiva y sostenible los principales desafíos del territorio.



Para nosotros es fundamental el diálogo participativo con las comunidades en la provincia del Choapa de la Región de Coquimbo, como también con los actores clave del territorio, para fomentar un proceso de trabajo multiactor que sea representativo del territorio. Desde que iniciamos el programa, nuestra base ha sido el relacionarnos a partir de instancias de diálogo que permiten, a través del diagnóstico participativo, desarrollar una propuesta de valor social integral y pertinente para nuestras comunidades.

- **FUNDACIÓN MINERA LOS PELAMBRES**

Los diagnósticos participativos también ayudan a pasar de una lógica transaccional a un modelo de trabajo conjunto y de acción colectiva entre organizaciones sociales, gobiernos locales, empresas y academia, lo cual facilita la creación de confianza entre los actores, fomenta la corresponsabilidad, los procesos de co-creación y la colaboración público-privada, así como la creación de alianzas y redes de colaboración. Esto contribuye a la cohesión social, y promueve la apropiación y empoderamiento de la comunidad para asumir activamente su propio desarrollo. Igualmente, este trabajo colaborativo facilita el desarrollo de acciones más integrales y sistémicas en torno a los principales desafíos del territorio.

Como bien resume la Alianza para el Desarrollo en Colombia, el diagnóstico participativo es una metodología para “aprender juntos a trabajar juntos”.

3.3 ¿PARA QUÉ SON LOS DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS? PROPÓSITO

El propósito principal de los diagnósticos participativos es sentar las bases para una acción colectiva inclusiva y sostenible a nivel territorial, integrando y potenciando las fortalezas para el trabajo conjunto de diversas organizaciones sociales, empresas, academia y gobiernos locales. Con este fin, se plantea el cumplimiento de múltiples objetivos interrelacionados:

- **Facilitar** la participación de los actores del territorio en la toma de decisiones, para identificar y priorizar problemas y diseñar soluciones pertinentes y apropiadas al contexto.
- **Establecer**, a partir de información primaria y secundaria, un entendimiento compartido sobre los activos, problemas, oportunidades y rutas de acción estratégica para enfrentar los desafíos del territorio.
- **Identificar y vincular** a actores del territorio para que, de forma colaborativa, puedan participar en los planes, iniciativas y proyectos priorizados por la comunidad.
- **Generar** un sentido de colectividad y confianza entre los actores públicos y privados, para promover el trabajo articulado.
- **Fortalecer** las capacidades de los actores del territorio y de las instituciones públicas para facilitar el trabajo colaborativo.
- **Incidir** en las políticas públicas y en los planes de desarrollo territorial.
- **Mobilizar** diversos recursos financieros y no financieros para facilitar el trabajo conjunto en torno a los desafíos y prioridades identificados.



El propósito de los diagnósticos participativos para nosotros es fundamentalmente entender de manera no sesgada qué es lo que ocurre en las comunidades (...) Cuando construimos diagnósticos participativos, lo que logramos es agrupar y reunir las miradas de los distintos sectores, de las distintas personas y de las distintas organizaciones que hay en el territorio; entonces, de esa manera, podemos entender mejor la realidad, tener una mirada más abarcativa de lo que ocurre.

- **LABORATORIO PÚBLICO- PRIVADO GDFE 2024**

IV) COMPONENTES DE LOS DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS

4.1 IDENTIFICACIÓN DEL TERRITORIO

Varias fundaciones eligen los territorios donde trabajarán en función de criterios institucionales. Por ejemplo, algunas fundaciones empresariales operan en zonas de influencia de la empresa, mientras que las fundaciones comunitarias o territoriales suelen enfocarse en los territorios de sus fundadores. Otras fundaciones seleccionan los territorios en función de niveles de vulnerabilidad, pobreza, violencia, entre otros. En estos últimos casos, algunas fundaciones inician el proceso participativo evaluando el interés y compromiso de los actores de la comunidad en realizar el diagnóstico. Para ello, es necesario identificar a los actores clave, convocarlos, presentar información básica sobre el territorio y exponer la propuesta de trabajo para obtener el respaldo de la comunidad en el desarrollo del diagnóstico



La forma en que tenemos de identificar un territorio es con base en datos de fuentes secundarias, pero la decisión final se basa en nuestros socios en la implementación, como las organizaciones con las que estamos colaborando actualmente e, incluso, otros actores como empresas o el sector público. Es importante que ya haya habido trabajo en la comunidad y que estas organizaciones la conozcan bien. Este proceso comienza con una revisión documental de información pública y privada, seguida de una verificación en campo para corroborar esta información. Además, establecemos contacto con las personas de la comunidad que serán los sujetos promovidos en los proyectos, lo que nos ayuda a comprender las vocaciones productivas, los escenarios culturales y los recursos disponibles para potenciar la riqueza local.

● FONDO POTOSINO 2024

¿Cómo realizar la identificación territorial?

A continuación, se presenta una serie de actividades para la identificación territorial. Puedes elegir aquellas que se ajusten mejor a tu organización y modelo de trabajo:

● PRODUCTO

Definición del territorio/área de intervención

| Propósito | Actividad |
|--|---|
| Delimitar el área/polígono territorial de intervención | <ul style="list-style-type: none">• Analizar contexto y necesidades a partir de una lectura del entorno a partir de diversas fuentes, primarias, secundarias, propias.• Evaluación de la capacidad institucional para la intervención.• Definición de criterios de selección asociados al impacto y viabilidad.• Elaborar Matrices de decisión en torno a los territorios considerados.• Establecer un diálogo con líderes de la comunidad para explicar el propósito y alcance del diagnóstico e identificar el interés de la comunidad para realizarlo. |

4.2 LECTURA DEL ENTORNO

Este es un componente esencial de todos los diagnósticos, ya que busca comprender las características, factores, dinámicas y tendencias del territorio en relación con indicadores sociales, económicos, ambientales e institucionales. Esta lectura se basa tanto en información secundaria (datos estadísticos recopilados por agencias nacionales, regionales o locales, estudios e investigaciones sobre el territorio, análisis históricos) como en información primaria (encuestas, entrevistas, grupos focales, observación y diálogos comunitarios). En muchos casos, se establecen líneas de base a partir de este análisis inicial.

La lectura del entorno es un proceso continuo en el desarrollo de comunidades sostenibles, ya que las dinámicas y tendencias de un territorio varían con el tiempo; sin embargo, siempre se realiza una primera lectura que acompaña el diagnóstico inicial en la comunidad.



La primera fase para desarrollar el diagnóstico participativo comunitario es un acercamiento y una contextualización del entorno. Esto se realiza a través de una gestión con líderes y la comunidad, estableciendo quiénes son los actores del territorio para entender cómo está configurada la comunidad, cómo se siente representada y qué tipo de acciones están impulsando. Este proceso permite que nosotros, junto con la comunidad, recabemos y generemos información, lo cual es esencial para decidir cómo trabajar en conjunto. La comunidad, de esta manera, empieza a establecer una relación de confianza con nosotros, ya que no imponemos procesos ni proyectos, sino que construimos junto a ellos sus necesidades y oportunidades para la transformación y desarrollo territorial.

● LA ALIANZA PARA EL DESARROLLO 2024

¿Cómo realizar la lectura del entorno?

A continuación, se presentan actividades sugeridas para la lectura del entorno. Puedes elegir aquellas que se ajusten mejor a tu organización y modelo de trabajo:

● PRODUCTO

Informe de lectura del entorno

| Propósito | Actividad |
|---|--|
| Realizar investigación y análisis de datos e información a través de fuentes secundarias | <ul style="list-style-type: none"> • Consulta de fuentes secundarias, incluyendo bases de datos, informes institucionales y medios de comunicación. |
| Realizar investigación y análisis de datos e información de fuentes primarias | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis espacial del territorio a través de observación participante y/o mapeos territoriales. • Contacto con las organizaciones comunitarias y/o de base. • Mapeo del capital social y la dinámica política del territorio. • Cartografías. • Diseño y ejecución de recorridos barriales. • Diseño y aplicación de encuestas con la comunidad (familias, entidades comerciales, instituciones, entre otros). • Mapas parlantes. • Construcción de una narrativa sobre la historia de la comunidad. • Diseño y aplicación de entrevistas. |
| Analizar información y diseñar una línea de base | <ul style="list-style-type: none"> • Sistematización, ordenamiento y análisis de la información levantada. • Definición de la estructura del documento. • Para el informe se pueden abordar datos e indicadores asociados a las dimensiones del desarrollo sostenible. • Investigación, análisis y construcción de gráficos para la línea base del territorio que contenga y considere factores de identidad territorial, integración y transformación territoriales, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). |
| Elaborar documento final para su presentación | <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de información sobre dinámicas sociodemográficas, nivel económico, condiciones ambientales u otras dimensiones. |

4.3 MAPEO DE ACTORES

La identificación del ecosistema de actores públicos y privados es otro componente fundamental de los diagnósticos. Este mapeo incluye entidades públicas, empresas, organizaciones sociales, organizaciones comunitarias, fundaciones, academia y medios de comunicación, clasificados según su rol en el desarrollo sostenible, sus capacidades, niveles de influencia y relaciones.

Para un diagnóstico inclusivo, es esencial identificar líderes y organizaciones que representen a grupos tradicionalmente excluidos. Las organizaciones de base y colectivos comunitarios son clave para asegurar una representación equitativa e inclusiva.



Lo primero que hacemos es una recolección de información sobre los actores presentes en el territorio. El primer paso es identificar aquellos actores, instituciones y organizaciones territoriales que están movilizando proyectos y programas de impacto. Para ello, se analiza el tiempo que llevan trabajando, su capacidad de alianza, capacidad de desarrollo financiero y el impacto de sus proyectos en el territorio. Posteriormente, construimos un análisis a partir de categorías claras de impacto para clasificar los actores en grandes, medianos y pequeños: actores grandes que lideran proyectos importantes, medianos que impulsan iniciativas clave en distintos subsectores y pequeños que generan un impacto directo en la comunidad. El mapeo de actores debe ser inclusivo, logrando una diversidad significativa. Para esto, es importante mapear todos los sectores presentes en el territorio: sector público, sector privado, organizaciones sociales, gremios, y organizaciones de base comunitaria. A través de una metodología de cadena y una estrategia de referenciación, identificamos la mayor cantidad posible de organizaciones con distintos niveles de incidencia.

● **FUNDACIÓN PROANTIOQUIA 2024**

¿Cómo realizar el mapeo de actores?

A continuación, se presentan actividades sugeridas para el mapeo de actores. Puedes elegir aquellas que se ajusten mejor a tu organización y modelo de trabajo:

● PRODUCTO

Mapa de actores

| Propósito | Actividad |
|---|--|
| Identificar, analizar, clasificar y generar un registro del mapeo de actores | <ul style="list-style-type: none">• Identificar actores territoriales relevantes de diferentes sectores (sociedad civil, empresas, gobierno local), con especial atención en organizaciones territoriales o de base.• Recolectar información sobre los actores identificados, clasificándolos de acuerdo con las capacidades y roles, para asignarles una categorización según su importancia y función en el ecosistema territorial. Esta información se puede obtener mediante entrevistas semiestructuradas e información secundaria.• Generar un documento con la sistematización, análisis y caracterización de todos los actores identificados dentro del territorio.• Realizar un análisis detallado de posibles alianzas entre los actores para potenciar los procesos territoriales y promover el desarrollo sostenible.• Realizar un análisis de opositores y/o actores o grupos desinteresados para generar estrategias de gestión de controversias.• Considerar en el análisis, según corresponda, la relevancia y alineación de los actores identificados con los ODS. |

4.4 ANÁLISIS DE PLANES, PROGRAMAS, ACTIVOS, PROYECTOS E INICIATIVAS

Los diagnósticos participativos buscan construir a partir de los activos del territorio por lo cual el análisis de planes, programas, iniciativas y proyectos públicos y privados se constituye en un componente esencial. Este análisis, al igual que los componentes anteriores, se realiza teniendo como marco de referencia al desarrollo sostenible y/o a la Agenda 2030, de manera que sea posible entender qué se está haciendo en torno a las diferentes dimensiones sociales, económicas, ambientales e institucionales y cuáles son las brechas existentes.



Entramos en las comunidades con proyectos enfocados en el liderazgo de colectivos de mujeres, especialmente mujeres indígenas, cuya vocación productiva busca mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Aunque nuestro enfoque principal no incluye temas de salud o educación, identificamos un mapa de actores para invitar a otros colaboradores que sumen esfuerzos en áreas complementarias, impulsando así el desarrollo comunitario de manera integral.

● FUNDACIÓN ADO 2024

¿Cómo podemos realizar la identificación y análisis de planes, programas, activos, proyectos e iniciativas?

A continuación, se presentará una gama de actividades para la identificación y análisis de planes, programas, activos, proyectos e iniciativas. Puedes elegir aquellas que se ajusten más a tu organización y modelo de trabajo:

● PRODUCTO

Portafolio de planes e iniciativas propósito

| Propósito | Actividad |
|--|--|
| Reconocimiento y evaluación de planes, programas, activos, proyectos e iniciativas existentes | <ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento de planes, programas, activos, proyectos e iniciativas existentes en el territorio.• Asignación de alcance temporal, territorial, financiero, poblacional y en sostenibilidad de planes, programas, activos, proyectos e iniciativas.• Análisis de los criterios de evaluación para determinar la clasificación final de planes, programas, activos, proyectos e iniciativas en bajo, medio y alto.• Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) contrastando si los planes, programas, activos, proyectos e iniciativas existentes corresponden a retos y oportunidades reconocidos como relevantes en el territorio. |

4.5 ANÁLISIS DE DESAFÍOS, PROBLEMAS Y NECESIDADES

La identificación colectiva de los principales desafíos, problemas y necesidades del territorio es otro componente esencial de los diagnósticos participativos. A diferencia de los componentes anteriores donde los grados de participación de los actores territoriales tiene una importante variación, en este componente de identificación y priorización de problemas siempre hay participación vinculante de los actores territoriales pues uno de los grandes propósitos de los diagnósticos es establecer un entendimiento y una priorización compartida de los problemas y necesidades del territorio.

Un criterio orientador para el análisis de los desafíos, problemas y necesidades del territorio es el marco de desarrollo sostenible o la Agenda 2030, pues se trata entender cuáles son los desafíos del territorio para avanzar en la senda del desarrollo sostenible.



del conocimiento de la comunidad a través de una serie de herramientas, siempre trabajando de la mano de la comunidad y con los entes públicos y privados. Utilizamos una línea base que, en muchos casos, requiere reconstrucción, ya que los datos no siempre están actualizados. Sin embargo, no nos limitamos a esta información; vamos más allá para realizar un diagnóstico exhaustivo de las comunidades y desarrollar planes de acción específicos. Implementamos metodologías como reuniones comunitarias, grupos focales y entrevistas, además de un mapeo de actores para identificar quiénes están presentes en los territorios. Es clave para nosotros conversar con la institucionalidad pública, académica y privada, así como con la comunidad, ya que estos son actores fundamentales para el proceso. Finalmente, integramos todas estas variables en un análisis central donde el desarrollo comunitario tiene un papel fundamental.

● **FUNDACIÓN GREENLAND 2024**

¿Cómo podemos realizar el análisis de desafíos, problemas y necesidades?

A continuación, se presentará una gama de actividades para la identificación y análisis de desafíos, problemas y necesidades del territorio. Puedes elegir aquellas que se ajusten más a tu organización y modelo de trabajo:

● PRODUCTO

Reconocimiento colectivo de problemas, necesidades y desafíos

| Propósito | Actividad |
|--|---|
| Identificar colectivamente los problemas, necesidades y desafíos en el territorio | <ul style="list-style-type: none">• Propiciar y facilitar espacios de encuentro con la comunidad para el levantamiento de información, utilizando herramientas y metodologías, tales como:• Mesas de diálogo con las comunidades.• Cartografías sociales.• Recorridos barriales.• Construcción de una narrativa sobre la historia de la comunidad.• Mapa Parlante.• DOFA.• Árbol de problemas, causas y alternativas.• Árbol de objetivos.• Matriz de riesgos.• Formación de comités.• Generar acuerdos en torno a los métodos de trabajo.• Registrar las observaciones obtenidas durante el levantamiento de información.• Llevar a cabo análisis periódicos y constantes del entorno para evaluar cambios y adaptaciones necesarias. |

4.6 IDENTIFICACIÓN DE PROPUESTAS Y SOLUCIONES

Este componente, al igual que el análisis de problemas, busca establecer rutas de acción compartidas y acordadas por los actores del territorio. La participación de estos actores es esencial para garantizar que las intervenciones promuevan un desarrollo inclusivo y sostenible.

¿Cómo realizar la identificación y análisis de propuestas y soluciones?

A continuación, se presentará una gama de actividades para la identificación y análisis de propuestas y soluciones. Puedes elegir aquellas que se ajusten más a tu organización y modelo de trabajo:

● PRODUCTO

Propuestas colectivas

| Propósito | Actividad |
|---|---|
| Analizar recursos y capacidades | <ul style="list-style-type: none">Realizar un mapeo de recursos locales, incluyendo habilidades, instituciones, infraestructuras y otros activos disponibles en la comunidad.Evaluar las capacidades de la comunidad para participar en actividades de desarrollo sostenible e identificar áreas de fortaleza y oportunidad. |
| Diseñar de intervenciones | <ul style="list-style-type: none">Facilitar talleres participativos para generar ideas de proyectos que aborden las necesidades identificadas y aprovechen los recursos disponibles.Desarrollar planes de acción detallados, estableciendo objetivos claros, actividades específicas y roles y responsabilidades de los participantes. |
| Perfilar y evaluar la viabilidad de las propuestas | <ul style="list-style-type: none">Elaboración de una ficha con las respectivas ponderaciones realizadas a cada iniciativa.Realizar un ejercicio de validación de la información levantada a partir de las siguientes preguntas: (qué, por qué, para qué, cuando, dónde, cómo, cuándo, a quienes, quienes). |

4.7 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

Este componente, aunque generalmente se desarrolla en etapas posteriores al diagnóstico participativo, establece durante el diagnóstico los indicadores y criterios necesarios para el seguimiento, evaluación y aprendizaje.

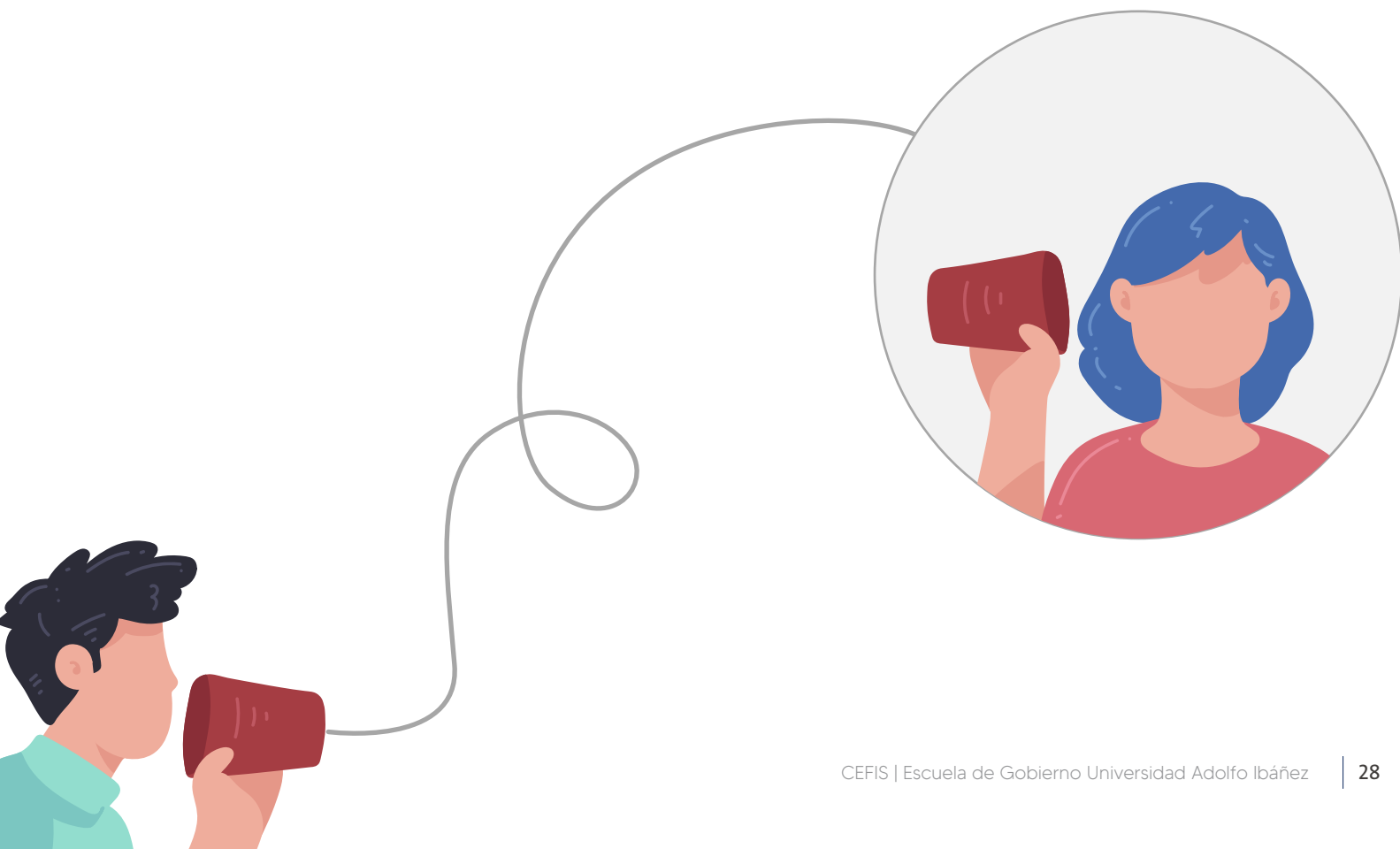
¿Cómo podemos realizar el seguimiento, evaluación y aprendizaje?

A continuación, se presentará una gama de actividades para preparar el seguimiento, evaluación y aprendizaje. Puedes elegir aquellas que se ajusten más a tu organización y modelo de trabajo:

● PRODUCTO

Documento inicial con indicadores y criterios para el seguimiento, evaluación y aprendizaje

| Propósito | Actividad |
|--|--|
| Elaborar un documento que contenga los criterios e indicadores de seguimiento y evaluación de los planes, proyectos e iniciativas levantadas durante el diagnóstico participativo | <ul style="list-style-type: none">• Determinar qué criterios se tendrán en cuenta en la evaluación (efectividad, eficiencia, impacto, sostenibilidad, participación, etc).• Definir criterios claros para cada área de evaluación.• Crear indicadores cuantitativos y cualitativos• Crear indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo bien definido). |



V) INFORMACIÓN, DATOS Y EVIDENCIA EN LOS DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS

En los diagnósticos participativos, se identifican tres grandes desafíos en relación con los datos, la información y la evidencia. El primero es contar con información pertinente y suficiente para identificar problemas y delinear rutas de solución. El segundo, transformar los datos en información ágil y comprensible para facilitar los procesos de deliberación, toma de decisiones y generación de acuerdos colectivos entre los actores territoriales sobre los problemas prioritarios y las rutas de acción. El tercero es la interpretación de los datos, información y evidencia por parte de los actores del territorio, con el fin de lograr una comprensión compartida, priorizar los problemas e identificar rutas de acción.

El primer desafío se relaciona con la recopilación o generación de información de fuentes pertinentes para los diagnósticos. El segundo se centra en la transformación de datos en información útil para la toma de decisiones colectivas, y el tercero, en el uso de mecanismos y herramientas participativas que apoyen dicho proceso. En cuanto al grado de involucramiento, la participación de los actores varía en los primeros dos desafíos; sin embargo, para el tercero (el uso de información en la toma de decisiones), todos los diagnósticos incluyen espacios, mecanismos y herramientas para que los actores puedan analizar, dialogar y decidir, con base en la información presentada, sobre los principales problemas del territorio y el diseño de soluciones para enfrentarlos.

5.1 LA GENERACIÓN Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN: FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS EN LOS DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS

La información, los datos y la evidencia están en el centro de todos los diagnósticos participativos, ya que constituyen los insumos principales para el diálogo y la deliberación entre los actores del territorio, y son necesarios para la toma de decisiones colectivas sobre los problemas prioritarios y las rutas de acción de su comunidad.

El primer desafío para quienes facilitan un diagnóstico participativo es decidir cuáles son las fuentes de información pertinentes para el ejercicio. En contraste con otros tipos de diagnósticos, los participativos dan gran importancia a la combinación de fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias son aquellas generadas durante el proceso de diagnóstico mediante diferentes metodologías cuantitativas o cualitativas y se obtienen directamente de los miembros de la comunidad. Estas fuentes incluyen encuestas en la comunidad, entrevistas a líderes o sectores específicos del territorio, grupos focales, observación participante y la elaboración de mapas colectivos.

Las fuentes secundarias consisten en información, estudios, bases de datos, estadísticas e informes existentes en el momento del diagnóstico, recopilados previamente por censos, instituciones gubernamentales nacionales, regionales o locales, o por centros de investigación públicos o privados.

Las fuentes secundarias son esenciales en los diagnósticos participativos. En general, el primer paso es recopilar y organizar este tipo de información, tomando en cuenta las dimensiones del desarrollo sostenible o los diversos objetivos de la Agenda 2030. La organización y clasificación de las fuentes secundarias es fundamental para analizar posibles brechas de información y tomar decisiones sobre la generación de datos primarios. Dado que es más costoso y complejo producir información que utilizar la ya existente, un buen criterio en los diagnósticos es identificar con qué información se cuenta antes de iniciar un proceso de generación de datos nuevos.

La generación de información primaria resulta clave tanto para organizar el proceso mismo del diagnóstico (por ejemplo, a través del mapeo de actores para tener claro a quién convocar en el ejercicio diagnóstico o mediante la recopilación de información sobre activos, iniciativas, planes y proyectos para partir del análisis de lo que ya se está haciendo en el territorio), como para obtener o complementar información sobre los problemas y las alternativas de solución que no se encuentran en fuentes secundarias.

Para analizar los problemas y las rutas de solución, las fuentes secundarias no siempre son suficientes. Dado que muchas de estas fuentes tienen un alcance nacional, su nivel de detalle o granularidad es bajo y no permite analizar los problemas locales con la flexibilidad necesaria. Por ello, es necesario producir información primaria cuando las fuentes secundarias son insuficientes. Esto permite complementar los datos y analizar los problemas en mayor profundidad. También puede ocurrir que, para ciertos problemas, no haya fuentes secundarias disponibles o que existan discrepancias importantes entre ellas, o incluso problemas de legitimidad respecto de estas. En estos casos, producir información primaria es aconsejable.

Por otro lado, aunque las fuentes primarias son muy importantes, no son suficientes por sí solas para tomar decisiones sobre los problemas analizados o sobre las soluciones propuestas. La información producida en un diagnóstico específico es una "foto" momentánea y no permite analizar tendencias ni el comportamiento de las variables en el tiempo. En este sentido, contar con series de datos provenientes de fuentes secundarias resulta importante para una comprensión más amplia de los problemas. Además, en ciertos casos, la identificación de rutas de solución requiere analizar aspectos que están fuera del territorio (como las dinámicas de mercados, las cadenas de valor o las políticas públicas nacionales que afectan problemas locales) o considerar buenas prácticas y resultados de evaluaciones de impacto en contextos similares. En estos casos, las fuentes secundarias son imprescindibles.



La Fundación realiza un análisis de fuentes secundarias, revisando los datos y estadísticas de diversos indicadores. En algunos casos, esta información está disponible a nivel municipal, pero en otros, no contamos con datos completos. Parte de esta información son 'fotos' de un momento específico, ya que no se actualizan de manera continua; en algunos casos, la información más reciente disponible es de 2018. Sin embargo, esta 'foto' estadística no permite identificar con precisión las prioridades del territorio. Aunque es posible presentar estas estadísticas para ilustrar el contexto, abordar los asuntos prioritarios y definir proyectos para el territorio requiere un análisis más profundo y contextualizado.

● **FUNDACIÓN CAICEDO GONZÁLEZ RIOPAILA CASTILLA 2024**

Por todas estas razones, la combinación, triangulación y complementariedad de fuentes primarias y secundarias son necesarias y características de los diagnósticos participativos. La forma de combinar estas fuentes varía entre las fundaciones, así como el peso que le otorgan a cada una. Esta variación depende, en parte, de la pertinencia y calidad de las fuentes secundarias para cada tema que se analiza y de la necesidad de generar información complementaria a partir de fuentes primarias.



Para nosotros, un diagnóstico debe estar complementado tanto por la información primaria como la información secundaria. Es muy importante darle voz al pueblo, escuchar cuáles son sus inquietudes, propuestas y percepciones sobre la realidad, y plasmar eso en un diagnóstico. Este proceso tiene un enfoque etnográfico, que demanda tiempo y contacto directo con las personas. La información primaria se obtiene a través de entrevistas directas, entrevistas formales e informales, y pláticas con líderes de distintos sectores de Malinalco, lo que permite recopilar datos frescos y reales. Esta información primaria no se queda ahí, sino que se contrasta y complementa con información secundaria que existe oficialmente sobre el tema que estamos investigando. Entre las fuentes secundarias clave, contamos con datos del INEGI, que ofrece información demográfica actualizada sobre México, utilizada ampliamente por el gobierno y las universidades. Aunque estos datos oficiales son fidedignos, pueden ser rígidos y requieren complementación con la percepción real de la comunidad. Otra fuente importante son los estudios universitarios; en nuestro caso, obtenemos información de la Universidad Autónoma del Estado de México, donde se producen tesis y estudios demográficos, botánicos, antropológicos y sociológicos que sirven de referencia. También consultamos otras dependencias gubernamentales, como la SEP, para obtener datos sobre la cantidad de alumnos y escuelas en Malinalco.

• **FUNDACIÓN COMUNITARIA MALINALCO 2024**



Primero se realiza el levantamiento de fuentes secundarias, y posteriormente, se cruzan estos datos en el marco de las conversaciones y encuentros con las comunidades. Por ejemplo, durante el levantamiento histórico del territorio —uno de los primeros pasos— se integra toda la información proporcionada por la comunidad con la información recopilada por nuestro equipo, creando un documento único sobre la historia del territorio. Este documento se comparte con la comunidad, como parte de la retroalimentación del proceso. En el marco del diagnóstico participativo, la conversación permite el cruce de variables y la identificación de necesidades específicas de las comunidades. A medida que se van identificando estas necesidades en los talleres, se comparan con los datos que hemos recopilado. Así, por ejemplo, toda la información relacionada con educación se compara con los datos existentes en esa área, lo mismo sucede con temas de desarrollo económico, violencia y seguridad. Todo se estructura en el contexto de un diálogo continuo con el territorio.

ALIANZA PARA EL DESARROLLO 2024 •

5.2 TRANSFORMAR LA INFORMACIÓN PARA LA DELIBERACIÓN

Un segundo desafío en los diagnósticos participativos es convertir los datos en información ágil y accesible que facilite las conversaciones, deliberaciones y procesos de toma de decisiones colectivas. Esta transformación implica adaptarse al lenguaje local, utilizar gráficos, mapas y dibujos, y presentar la información de manera relevante y adecuada para cada conversación con los actores de la comunidad. Presentar la información de forma apropiada para favorecer el diálogo es una función central para las fundaciones que promueven los diagnósticos participativos.



Dentro de la metodología, para nosotros el diálogo de saberes es fundamental. En la realización de un diagnóstico participativo comunitario se escuchan las voces de los distintos grupos poblacionales, y una de las herramientas utilizadas es el mapa parlante: un mural que se construye a través de la conversación entre mujeres, hombres, niños, productores y otros grupos. Este mural permite que, de manera visual, los diferentes grupos identifiquen, visualicen y dialoguen colectivamente sobre sus realidades, compartiendo sus historias, necesidades y oportunidades. A través de este proceso, se construye un acercamiento participativo, en el que la comunidad comparte su conocimiento sobre su historia, su territorio y su proceso, y se facilita un acercamiento a esa realidad a partir de la participación de profesionales que los escuchan y aseguran su involucramiento en todo el proceso.

- **ALIANZA PARA EL DESARROLLO 2024**

5.3 LA INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El tercer gran desafío en los diagnósticos participativos es la interpretación y el uso de la información para tomar decisiones. Este desafío implica lograr una comprensión compartida de los problemas a partir de la información secundaria y las aportaciones de los actores, utilizando herramientas como los árboles de problemas. Una vez que los problemas han sido comprendidos colectivamente, el siguiente paso es priorizarlos entre los diversos actores territoriales, para luego establecer acuerdos sobre rutas compartidas de solución, combinando experiencias, ideas e iniciativas de los distintos actores con información sobre buenas prácticas en los temas analizados.

La creación de grupos de trabajo, comités temáticos, mesas especializadas y espacios de coordinación más amplios, así como el uso de diversas metodologías para la deliberación y la generación de acuerdos, forman parte del conjunto de herramientas para gestionar la participación de los actores en el proceso de toma de decisiones.



Una vez identificados los actores relevantes del territorio y los proyectos y programas que se están desarrollando, es esencial analizar la información relevante que nos permita obtener indicadores claros de gestión, que sirvan como línea base para el proceso de construcción o cambio que se busca generar en los territorios. Para ello, es indispensable encontrar y validar estos indicadores con las comunidades y diferentes actores del territorio, de manera que se enriquezcan y podamos darles seguimiento. En Proantioquia, siempre seleccionamos indicadores de fuentes secundarias que sabemos podremos monitorear a lo largo de la ejecución de los proyectos. Al mismo tiempo, generamos preguntas de análisis cualitativo que complementen la lectura cuantitativa, permitiéndonos tomar decisiones más informadas y realizar un seguimiento claro del impacto según nuestros objetivos. Es fundamental identificar y trabajar estos indicadores, transferirlos a los actores involucrados en el mapeo, y validar su pertinencia con ellos.

● **FUNDACIÓN PROANTIOQUIA 2024**



datos ofrecen un punto de partida para la conversación, pero es a partir de esa evidencia que los actores, de forma conjunta, realizan la priorización. Existe una diferencia importante entre el dato en sí, su interpretación y la decisión sobre qué hacer con él. Esto forma parte del proceso de los diagnósticos, ya que, aunque todos los actores puedan estar de acuerdo con los datos y considerarlos válidos y legítimos, el qué hacer frente a esos datos suele generar una diversidad de opiniones. Así, el verdadero reto no es solo obtener la información estadística —aunque esto sea un proceso arduo y crucial—, sino la conversación que sigue, en la cual se reflexiona y se toman decisiones. Por ejemplo, se debe establecer qué es prioritario entre los diferentes asuntos, pues existen muchos temas relevantes para el desarrollo territorial. No solo se trata de educación y salud; los temas son variados. El trabajo con los diferentes actores y comunidades consiste en definir por dónde comenzar, y determinar la importancia de cada asunto frente a otras prioridades, considerando que los recursos son limitados. Además, para que los proyectos puedan integrarse en los planes de desarrollo de los territorios, la priorización es fundamental.

FUNDACIÓN CAICEDO GONZÁLEZ RIOPAILA CASTILLA 2024 ●

VI) LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA Y CAPACIDADES DURANTE LOS DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS

Junto a la recopilación y uso de información, los diagnósticos participativos incluyen dos elementos clave que atraviesan todo el proceso y se relacionan estrechamente: la construcción de confianza y el fortalecimiento de capacidades.

La generación de confianza es el proceso mediante el cual organizaciones e individuos establecen relaciones sólidas y positivas, basadas en credibilidad, integridad y transparencia en sus acciones, comunicaciones y compromisos. Este proceso implica construir y mantener una percepción favorable entre los actores, fomentando la seguridad, la fiabilidad y la previsibilidad en las interacciones. La confianza se fortalece a través de la consistencia en el cumplimiento de promesas, la apertura en la comunicación y la gestión ética de las relaciones, contribuyendo así a un entorno favorable para la cooperación, la colaboración y el logro de objetivos compartidos.

El fortalecimiento de capacidades se refiere al desarrollo de habilidades y competencias en individuos y organizaciones para participar efectivamente en el proceso colectivo del diagnóstico participativo. Estas habilidades abarcan desde la capacidad de utilizar y analizar información y participar con argumentos informados en los diálogos y deliberaciones, hasta competencias relacionales como la escucha activa, la apreciación, la valoración y la apertura para intercambiar ideas y construir acuerdos en entornos con diversas posturas e ideas.

La construcción de confianza y el fortalecimiento de capacidades son procesos orgánicos que se desarrollan bajo los principios de la pedagogía activa del “aprender haciendo” (learning by doing), aplicados a la acción colectiva y al diseño de soluciones colaborativas (Villar, Puig, & Cházaro, 2024). Estos procesos se llevan a cabo en los diagnósticos participativos tanto en los momentos iniciales de acercamiento de una fundación a un territorio como durante el propio ejercicio de diagnóstico.

6.1 LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA ENTRE LA FUNDACIÓN Y LOS ACTORES DEL TERRITORIO

Los primeros pasos de una fundación en un territorio son fundamentales para construir relaciones de confianza y establecerse como un actor legítimo y relevante en la dinámica territorial. Para lograrlo, es esencial identificar actores clave: líderes con amplia legitimidad y representatividad en diversos sectores del territorio, con quienes la fundación pueda planificar en conjunto y establecer alianzas para las acciones iniciales. Trabajar junto a líderes territoriales y organizaciones representativas facilita la aceptación y el acceso de la fundación en el territorio.

Por otro lado, una adecuada gestión de expectativas es indispensable en el proceso de construcción de confianza. Esto requiere transparencia y comunicación clara sobre los propósitos de la fundación, el alcance de su trabajo, los resultados esperados y las limitaciones de lo que puede ofrecer. Dada la diversidad de actores e intereses en una comunidad, es igualmente importante establecer procesos inclusivos, abiertos y transparentes, y tener una actitud dialogante ante expresiones de crítica o resistencia iniciales.

La confianza requiere tiempo para establecerse y no sigue un proceso lineal. Puede avanzar con el tiempo, pero también puede perderse debido a incumplimientos de promesas, falta de transparencia o resultados no esperados. La confianza no se mantiene de manera automática una vez establecida; requiere de un trabajo continuo y del cumplimiento permanente de las expectativas y promesas acordadas.

Los diagnósticos participativos necesitan un cierto nivel de confianza para iniciarse y son una oportunidad para profundizarla durante el propio proceso. Es importante recordar que estos diagnósticos no parten de cero en una comunidad; se desarrollan en territorios con historias tanto positivas como negativas de articulación y organización. Reflexionar sobre estas historias, sobre los activos comunitarios en términos de vinculación entre actores y sobre experiencias negativas previas, es parte esencial del proceso de diagnóstico y del aprendizaje colectivo.



La generación de confianza al intervenir en una comunidad para obtener información o realizar un diagnóstico participativo es fundamental; para nosotros es la clave que determina el éxito o fracaso del diagnóstico. Este aprendizaje ha sido un proceso largo que ha implicado aciertos y errores, y que hemos perfeccionado a lo largo de 17 años. La Fundación Comunitaria Malinalco trabaja en un municipio de aproximadamente 30,000 habitantes y también abarca municipios vecinos. Estos años nos han permitido que la gente reconozca a la Fundación, sepa quiénes somos y lo que hacemos, lo cual nos ha abierto muchas puertas; pero construir esta confianza ha requerido tiempo y esfuerzo. La confianza se construye tanto a nivel institucional como personal. La Fundación cuenta con una base de líderes comunitarios —delegados, jefes de terrenos comunales, líderes de gremios artesanales y transportistas, mayordomos de capillas e iglesias, e incluso gobernantes— que reconocen el trabajo de la Fundación y facilitan el acceso a la información. Inicialmente, fue difícil porque muchas personas en la Fundación no eran originarias de Malinalco. Hoy en día, el equipo operativo está conformado por personas del municipio, lo cual aumenta la credibilidad y la confianza, ya que tienen vínculos familiares y personales en la comunidad. Además, la confianza se fortalece a través de prácticas de transparencia, respeto y claridad desde el primer acercamiento: es importante que las personas comprendan el propósito de la recopilación de información y el objetivo de construir un diagnóstico participativo. Esto implica ser claros sobre el para qué de la información. De esta forma, se evitan malentendidos y se facilita la participación activa. La confianza también requiere experiencia en el manejo de grupos y en la contención de posibles conflictos, pues estos procesos implican trabajar con diversas opiniones y sensibilidades en la comunidad. Finalmente, la confianza se genera con tiempo, perseverancia y un historial de trabajo bien hecho, lo que permite a la Fundación seguir realizando diagnósticos en las comunidades.

● **FUNDACIÓN COMUNITARIA MALINALCO 2024**



Un elemento fundamental en los diagnósticos participativos es la confianza, lo que muchas organizaciones llaman 'licencia para operar'. Ganar esa licencia para operar en las comunidades es esencial; sin confianza, no podemos ser parte del territorio. La confianza permite que las organizaciones sean vistas como un actor más del territorio y no como un agente externo. Cuando logramos que nos perciban como parte de ellos y generamos confianza, el trabajo se vuelve mucho más sencillo, tanto para identificar problemas como para buscar soluciones conjuntas mediante el diálogo, e identificar proyectos que generen confianza, no solo con la comunidad, sino también con las instituciones públicas y privadas. La confianza es el marco fundamental del diagnóstico participativo. Estos 37 años de trabajo en numerosas comunidades nos han enseñado que el diálogo abierto es la vía más directa para generar, proyectar y mantener la confianza en el tiempo. Es esencial no solo construir confianza, sino también sostenerla. Para lograrlo, se requiere conversación directa, cumplir con los compromisos y tener claridad sobre los alcances de nuestra labor como instituciones privadas, así como manejar adecuadamente las expectativas de las comunidades, incluidas las comunidades de base, las educativas y todas aquellas que forman parte del desarrollo territorial.

• **FUNDACIÓN GREENLAND 2024**



Para nosotros, el proceso de confianza en el diagnóstico participativo es fundamental y se desarrolla desde el inicio a través de lo que llamamos organizaciones ancla. Estas son organizaciones que han trabajado previamente dentro de la comunidad y que nos abren las puertas hacia las personas, facilitando la construcción de confianza. Al apoyarnos en estas organizaciones, la comunidad sabe que está compartiendo información con entes confiables. Además, realizamos un trabajo de campo previo para conocer esta realidad a través de estadísticas y documentación, lo cual nos permite entrar en confianza con la gente. Durante el proceso, seguimos acompañándonos de estas organizaciones, que ya están integradas en la comunidad, para dialogar, orientar y servir como un brazo conjunto con la gente, permitiendo que la información que recibimos sea lo más cercana a la realidad que viven día a día.

FUNDACIÓN DEL EMPRESARIADO CHIHUAHUENSE 2024 •



Para iniciar el trabajo en las comunidades, una vez identificadas, aplicamos lo que llamamos promoción humana, un diálogo con las personas de las comunidades que nos ayuda a generar confianza. Sabemos que siempre habrá resistencia y desconfianza hacia un externo, especialmente si es desconocido, pero empleamos una serie de estrategias para transmitir confianza y presentar el trabajo de la institución y de las organizaciones colaboradoras. Esto nos permite construir un esquema claro de las capacidades necesarias para el proyecto. En el proceso, es fundamental entregar la responsabilidad a la comunidad, recalcar que estamos allí para apoyarlos, pero que el éxito del proyecto depende de ellos. Este enfoque a menudo requiere repetición y retrocesos, pero se basa en la honestidad y en reconocer los recursos que la comunidad aporta al proyecto. Trabajar con las personas para el desarrollo de la confianza significa, en primer lugar, fortalecer la autoestima y empoderar a los miembros de la comunidad, lo cual puede ser complejo debido a comportamientos defensivos o rutinas de desconfianza. También es crucial identificar y valorar las fortalezas de cada persona, reconociendo que cuentan con recursos valiosos para el proyecto. A través de la empatía y el enfoque en la solidaridad y la subsidiariedad, promovemos que los miembros de la comunidad asuman un rol protagonista en los proyectos. Este proceso no solo busca resolver una problemática específica, sino construir un compromiso conjunto y sostenible para el largo plazo.

● **FONDO POTOSINO 2024**



Para nosotros, el primer paso en la construcción de confianza en un proceso diagnóstico participativo es establecer un vínculo con un socio local, un actor del sector público, privado o de la sociedad civil que nos permita ingresar al territorio y legitime el proceso, invitando a los demás a participar. Este vínculo inicial crea un punto de partida diferente, facilitando el trabajo en el territorio. Además, consideramos importante identificar las relaciones previas de articulación entre las partes. Revisamos si esas relaciones son positivas, institucionalizadas o si existe alguna frustración previa, para así valorar y construir sobre las experiencias pasadas, poniendo en valor los esfuerzos anteriores de vinculación. Este enfoque facilita la receptividad de los actores locales, ya que sienten que se ha tomado en cuenta su historia y que se respeta el esfuerzo previo. Además, al establecer un lenguaje común, se genera una base compartida para la implementación de proyectos. Sin embargo, siempre advertimos que la generación de confianza no ocurre de un día para otro; es un proceso que requiere tiempo, especialmente en la construcción de una agenda común y de proyectos conjuntos, adaptándose a los tiempos de cada organización. En nuestra región, donde existen numerosos desafíos y situaciones de injusticia, es común sentir ansiedad por lograr resultados rápidos. Pero recordamos que la construcción de confianza es esencial para que las políticas sean efectivas, y muchas veces no se le da el tiempo necesario. El reconocimiento del otro como un aliado o incluso como un adversario constructivo en el diálogo es clave para construir una relación sólida y duradera. La confianza no es solo un ingrediente fundamental de la articulación, sino un objetivo en sí mismo, pues, como solemos decir, 'solos es más rápido, pero juntos llegamos más lejos'

● **LABORATORIO PÚBLICO PRIVADO GDFE 2024**

6.2 LA CONSTRUCCIÓN DEL NOSOTROS DURANTE EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

El diagnóstico participativo es un proceso con muchos propósitos interrelacionados. Además de orientarse a identificar problemas, necesidades y soluciones, es un proceso que busca construir un nosotros entre los actores territoriales y así sentar las bases para construir comunidad. Esto requiere generar confianza entre los actores del territorio para trabajar juntos e incidir en el destino de la comunidad. Durante el diagnóstico participativo se sientan las bases para la acción colectiva y se aprende el valor de trabajar juntos.

El involucramiento de los actores en la planeación del proceso de diagnóstico, la adaptación del ejercicio a las dinámicas locales, el reconocimiento de los activos comunitarios y la inclusión de diversos actores en los procesos de deliberación, diálogo y toma de decisiones son elementos esenciales para el buen funcionamiento de los ejercicios y para la construcción de confianza en la capacidad y agencia colectiva.

En las mesas de diálogo y en los diferentes espacios para generar acuerdo siempre habrá diferencias, divergencias y conflictos, así que es esencial contar con metodologías para escuchar activamente, resolver diferencia de manera justa y construir acuerdos a partir de los diferentes puntos de vista. Si no se cuenta con este tipo de metodologías, el mal manejo de las diferencias se puede convertir en desconfianza entre los actores y dificultar los procesos de concertación y establecimiento de acuerdos.



Además de tener un componente técnico en la temática que estamos trabajando, es una organización que tiene la capacidad de conectar seres humanos y no exclusivamente trabajar ideas o desarrollar componentes técnicos, sino que dentro de sus formas sabe movilizar el trabajo entre personas. Ese es un requisito absoluto en la constitución de los grupos de personas que van a estar a ser parte del diálogo. Debe haber diversidad, de tal forma que cuando la persona llega al escenario, independiente de cuál sea su posición o su condición, al ver que en el grupo hay personas tan diversas rompe la prevención de que está de pronto siendo la que es extraña en un espacio y que el resto parecieran ser muy homogéneos. Entonces la característica de diversidad en la elección de los procesos de las personas que van a estar en el diálogo es de suprema importancia, pues de lo contrario, podrías entrar un espacio donde el diferente se siente mal. La elección de quién lidera la metodología, la constitución efectiva de espacios de confianza y la transparencia son esenciales para el para el trabajo de principio a fin.

● **FUNDACIÓN PROANTIOQUIA, 2024**



Hablamos de procesos de fortalecimiento de la autoestima, que van empoderando y generando confianza en las personas. Al final, buscamos que ellos asuman la responsabilidad del proceso y lo hagan sostenible, ya que no estaremos allí de forma permanente. Si alguien no es capaz de hacerse cargo de un proyecto a mediano o largo plazo, es porque primero debe creer en sí mismo. Esa es la base. Luego, es fundamental construir una red personal de confianza que permita alcanzar metas, gestionar recursos y relacionarse con instancias de gobierno u otros actores locales. En este proceso, aprender a liderar es clave. Por lo tanto, se trata de un proceso integral y continuo.

• **FONDO POTOSINO 2024**



Buscamos que nuestras acciones tengan un impacto duradero y se conviertan en iniciativas sólidas. Esto solo es posible mediante relaciones basadas en la confianza, donde legitimamos las acciones de la gente y, a su vez, ellos legitiman las nuestras. Nuestra premisa es generar confianza y creer en el potencial de las personas para hacer cosas extraordinarias: transformar, evolucionar y lograr cambios significativos. Incorporamos otros actores a través del trabajo interinstitucional, con organizaciones sociales y la cooperación internacional. Estos actores aportan valor y contribuyen al desarrollo de las redes que sustentan la sostenibilidad. La gente cuida lo que ha transformado. Además, nos reconocen cuando llegamos al territorio: ‘Ustedes son quienes lograron esto, con ustedes avanzamos.’ Esto refleja nuestro compromiso y nuestros valores fundamentales.

FUNDACIÓN SIDOC 2024 •



Nuestro mayor baluarte es el diálogo directo. En segundo lugar, está el cumplimiento de los compromisos. Si hay tareas pendientes, velamos porque se cumplan. A diferencia de otras instituciones, tratamos de no utilizar a las comunidades para otros fines. Siempre nos esforzamos por cumplir con los acuerdos establecidos. Sin embargo, si me preguntas cuál es nuestro mayor valor, diría que es la claridad en las conversaciones. Estas permiten que las personas sientan que hay un futuro para ellas. Buscamos que las comunidades confíen en sí mismas, aunque ese camino sea difícil. En este proceso, el diálogo directo es indispensable. No tenemos otra vía; es nuestra principal herramienta.

• FUNDACIÓN GREENLAND 2024



Todo depende del territorio y de las experiencias previas, pero lo central es la forma de relacionarnos con los líderes y comprender el contexto local. Es fundamental iniciar procesos que permitan a las personas conocerse entre sí, entender lo que hacen y, al mismo tiempo, que nosotros podamos comprender las dinámicas del territorio. Este proceso debe empezar antes de establecer una agenda. Es indispensable construir vínculos y generar confianza en el trabajo que desarrolla la fundación.

FUNDACIÓN CAICEDO GONZÁLEZ DE RIOPAILA 2024 •

6.3 DEJAR CAPACIDADES INSTALADAS: UN PROPÓSITO DE LOS DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS

Un propósito fundamental de los diagnósticos participativos es dejar capacidades instaladas que permitan a los actores territoriales no solo participar activamente en el proceso de diagnóstico, sino también continuar involucrados en las fases posteriores.

El proceso de formación y fortalecimiento de capacidades durante los diagnósticos participativos está orientado hacia la acción. Se busca desarrollar habilidades para que los actores puedan definir una visión compartida de desarrollo; analizar información y priorizar los problemas del territorio; comprender mejor el desarrollo sostenible y la Agenda 2030; y establecer conexiones entre temas para diseñar soluciones más integrales. Asimismo, el proceso fortalece herramientas para el trabajo colaborativo y fomenta la confianza en la acción colectiva como medio para mejorar el bienestar de la comunidad.

Durante los diagnósticos participativos, los actores aprenden junto a otros a dialogar, tomar decisiones informadas y establecer rutas de acción colectiva que contribuyan al bienestar de las comunidades. Es un proceso que no solo refuerza la confianza en la acción conjunta, sino que también desarrolla capacidades para el trabajo colaborativo. Las fundaciones emplean diversas estrategias durante el diagnóstico participativo para fortalecer las capacidades orientadas a la creación de comunidades sostenibles. Estas incluyen desde la formación en la Agenda 2030 y los conceptos centrales del desarrollo sostenible, hasta la aplicación de metodologías que fomenten la participación de los actores territoriales en el uso de información para priorizar problemas, diseñar soluciones y establecer mecanismos de articulación para enfrentar los desafíos territoriales.



Ampliar el conocimiento y adopción de los ODS fue un propósito de la iniciativa Construyendo un futuro sostenible con las fundaciones comunitarias de México, una iniciativa promovida por Comunalia a partir de marzo del 2022. Este propósito está planteado de la siguiente manera: “proveer las herramientas necesarias para que las fundaciones comunitarias socias y sus aliados estratégicos fortalezcan su conocimiento y capacidades para contribuir en la implementación, monitoreo, seguimiento y socialización de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en sus comunidades”.

Nueve fundaciones participaron en esta iniciativa: Fundación Punta Mita, Fundación Internacional de la Comunidad, Fundación Comunidad, Fundación Comunitaria Oaxaca, Comunidar, Fundación Comunitaria Malinalco, Fundación Merced Coahuila, Fundación Comunitaria Puebla y Fundación Merced Querétaro.

La iniciativa contempla tres etapas: formación, convocatoria para proyectos específicos y alianzas. La primera estuvo concentrada en sesiones formativas organizadas en cinco módulos, combinadas con webinars donde fundaciones comunitarias y otras organizaciones con experiencia previa en la adopción de ODS, intercambiaron sus aprendizajes. Los cinco módulos fueron organizados en tres secciones. La primera sobre el panorama general, antecedentes y propósitos de la Agenda 2030, los elementos centrales del desarrollo sostenible y los desafíos de la década para la acción. La segunda sobre la comunicación de los ODS. Las tres restantes sobre la alineación de las fundaciones con los ODS, la definición de indicadores y las actividades para realizarlos.

Junto a los módulos de formación se hicieron webinars que denominaron “ODS en práctica”, a los que invitaron a organizaciones con experiencias relevantes sobre el desarrollo sostenible y los ODS. Los ODS en práctica fueron de gran importancia por la relevancia que tiene el aprendizaje entre pares en el proceso de formación. Los webinars eran parte de la etapa formativa para los participantes en el programa, pero abiertos a todos los miembros de Comunalia. Posteriormente a los módulos, Comunalia ofreció a las fundaciones participantes 4 a 5 sesiones de acompañamiento individual a través de una consultora, para que identificaran en qué querían trabajar con enfoque de ODS y preparar una propuesta para la fase siguiente. (Tomado del caso “Acelerando la adopción de los ODS: el caso de Comunalia. CEFIS, 2022).



Los diagnósticos participativos nos permiten construir soluciones de manera conjunta y entender que la responsabilidad no recae únicamente en el Estado o en actores externos. Desde esta perspectiva, empoderamos la transformación en los territorios para que las comunidades se apropien de su desarrollo. Al trabajar en conjunto, promovemos la corresponsabilidad en la mejora de los entornos y fomentamos habilidades que contribuyen a la construcción de paz. Las acciones restaurativas, que son centrales en nuestros programas, nos ofrecen una oportunidad para trabajar en conjunto, conocer a los actores locales y construir confianza en el proceso. Estamos convencidos de que, a través de la confianza y la participación de las comunidades, no solo facilitamos un desarrollo más real y sostenible en los territorios, sino que también logramos instalar capacidades que permiten a los actores locales seguir adelante con el proceso de transformación. El trabajo continuo en el territorio, basado en la transparencia y el manejo de expectativas, permite que esta construcción de paz y habilidades socioemocionales permanezca en el tiempo, asegurando que los territorios tengan las herramientas necesarias para mantener los avances logrados.

• FUNDACIÓN SIDOC 2024



Al implementar proyectos basados en el desarrollo sostenible, es fundamental estructurar y priorizar el desarrollo de capacidades territoriales. En Proantioquia nos entendemos como una organización de segundo piso, que moviliza capacidades hacia los territorios para que estos puedan movilizar su propio desarrollo sostenible. Desde el mapeo y el trabajo inicial con las comunidades, realizamos talleres de sensibilización sobre los temas y objetivos que se abordarán, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Es esencial sensibilizar a los actores sobre la agenda y los objetivos prioritarios, fomentando una apropiación y visión compartida del territorio. Además, fortalecemos el proceso de conexión entre instituciones, organizaciones, personas y capacidades territoriales, para que el trabajo colaborativo surja desde el propio territorio. Paralelamente, realizamos una transferencia de información valiosa, como indicadores que permitan al territorio evaluar su evolución en torno al cambio deseado. Empoderamos a las instituciones territoriales para que ellas mismas generen espacios de conversación y promuevan la transferencia de capacidades a otras organizaciones territoriales. Finalmente, anclamos estas capacidades en los instrumentos públicos, privados y sociales del territorio, asegurando que los proyectos propuestos estén alineados con los planes de desarrollo y las prioridades de los gobiernos locales. Así, identificamos las capacidades reales de los actores territoriales y proporcionamos contenidos que fortalezcan sus habilidades, promoviendo una cadena de transferencia y fortalecimiento de capacidades.

FUNDACIÓN PROANTIOQUIA 2024 •

VII) CAMINOS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS

Como vimos en las secciones anteriores, los diagnósticos participativos orientados al desarrollo de comunidades sostenibles comparten un conjunto de criterios y componentes que guían su diseño y principales actividades. Sin embargo, compartir criterios y componentes no implica que exista un único modelo o una ruta fija para llevar a cabo estos diagnósticos. La investigación que hemos realizado nos muestra que existe una amplia variedad de caminos para el diseño de los diagnósticos.

Los posibles caminos para realizar los diagnósticos dependen de decisiones institucionales en torno a distintas variables, tales como: el alcance propuesto para el diagnóstico, el tipo de agenda deseada, las expectativas sobre la gestión de los acuerdos alcanzados, los tipos de actores que se busca incluir en el proceso y el grado de participación promovido en cada una de las fases del diagnóstico.

A continuación, describiremos los caminos posibles para cada una de estas variables de forma separada. Sin embargo, como veremos más adelante, muchas de estas variables están interrelacionadas, por los cambios en alguna de ellas tienden a afectar a las demás.

7.1 ALCANCE, TIPO DE AGENDA Y PAPEL DE LA FUNDACIÓN EN RELACIÓN CON LA AGENDA

Todos los diagnósticos participativos orientados al desarrollo de comunidades sostenibles se realizan en territorios específicos a nivel subnacional, tales como barrios, municipios, conjuntos de municipios, regiones, estados, departamentos o provincias. Asimismo, todos los diagnósticos incluyen información sobre el territorio y su entorno. Sin embargo, la forma en que se analiza este entorno varía según la unidad de intervención de la fundación (el territorio en su conjunto o temas específicos del territorio) y el rol que la fundación planea asumir respecto a la agenda y las iniciativas acordadas para su posterior implementación (liderar la implementación de la agenda y sus proyectos o actuar como facilitador y conector para que otros actores del territorio asuman el liderazgo en la implementación).

Considerando estas variaciones, es posible definir dos ejes que generan cuatro cuadrantes en los caminos potenciales para las fundaciones. El primer eje está determinado por el tipo de agenda que se pone en discusión durante el diagnóstico (agenda abierta o agenda predefinida). El segundo eje está determinado por el papel que la fundación propone asumir una vez se acuerde la agenda e iniciativas derivadas del diagnóstico (liderar, financiar y/o gestionar directamente, o facilitar y promover que otros actores del territorio asuman el liderazgo, financiamiento y/o gestión).

A continuación, exploraremos los diferentes cuadrantes.



AGENDA ABIERTA CON INICIATIVAS QUE SERÁN LIDERADAS POR OTROS ACTORES DEL TERRITORIO

Un primer camino que pueden tomar las fundaciones es trabajar en el diagnóstico con una agenda abierta (sin temas o poblaciones predefinidas), con el fin de facilitar que los diversos actores identifiquen colectivamente los activos, desafíos, problemas y necesidades del territorio, y construyan una visión de futuro y una agenda ciudadana integral con iniciativas y proyectos estratégicos priorizados. La agenda resultante, junto con las iniciativas, se convierte en un insumo valioso para los planes de desarrollo territorial y para las acciones conjuntas de actores públicos y privados.

En esta opción, el papel central de la fundación es facilitar la convocatoria, articulación y generación de la agenda, así como el proceso de priorización de las iniciativas y proyectos estratégicos. Sin embargo, no se espera que la fundación asuma el liderazgo, el financiamiento (tanto financiero como no financiero) ni la gestión de las iniciativas priorizadas. Durante el proceso de identificación de actores e iniciativas, se establecen las bases para que diversos actores del territorio, incluidos el gobierno local, las empresas y las organizaciones sociales, asuman distintos roles de liderazgo o establezcan mecanismos de coordinación para el desarrollo de las iniciativas.

Este enfoque también puede aplicarse para identificar no una agenda integral para el territorio, sino una iniciativa estratégica específica que facilite el trabajo articulado entre actores públicos y privados en el territorio.



La Agenda Ciudadana ha sido un proceso de aprendizaje demandado por el territorio. En Colombia, cada cuatro años se elabora un plan de desarrollo en los territorios. Hace seis o cinco periodos, nosotros reuníamos a las organizaciones sociales y les decíamos que, al iniciar el proceso de elecciones de alcaldes, ellos deberían sentarse y concertar, como comunidades, lo que deseaban para sus territorios, para presentarlo a los candidatos a las alcaldías.

Este ejercicio incluía la concertación de asuntos críticos para presentar a los alcaldes, y posteriormente organizábamos foros donde los candidatos escuchaban al territorio y se comprometían a incluir algunas de esas propuestas en sus planes de gobierno. Este proceso nos llevó a entender que la Agenda Ciudadana debía ser un proceso permanente en el territorio y decidimos convertirla en un mecanismo de acompañamiento para que los actores territoriales puedan concertar sobre sus necesidades, aunque no necesariamente sean temas que trabajaremos con ellos.

El propósito de la Agenda Ciudadana es, en primer lugar, lograr una concertación sobre los asuntos críticos identificados por la comunidad, tales como ingresos, educación, vías terciarias, agua, tecnología, y la infraestructura educativa. La función de nuestra fundación es proporcionar datos para que estas discusiones se orienten en torno a información precisa sobre temas como la educación en el territorio, el estado de las vías, y los problemas de los acueductos.

Luego, estos asuntos son discutidos por los actores en los planes de desarrollo en espacios de participación, donde la comunidad asegura que sus temas de interés queden incluidos en los planes de desarrollo. Una vez insertados en los planes, sigue el proceso de planificación y ejecución a cargo de la Alcaldía, mientras que el rol de nuestra fundación es acompañar técnicamente tanto a los espacios de participación como a las alcaldías para que los temas surgidos de la Agenda Ciudadana se conviertan en proyectos efectivos en el territorio.

● **FUNDACIÓN CAICEDO GONZÁLEZ RIOPAILA CASTILLA 2024**

AGENDA ABIERTA CON INICIATIVAS QUE SERÁN LIDERADAS POR LA FUNDACIÓN O ALIANZA DE FUNDACIONES

Un camino algo diferente consiste en seguir los mismos pasos de la opción anterior, comenzando con una agenda abierta para identificar problemas y alternativas de solución en el territorio, pero, en este caso, la fundación o una alianza de fundaciones puede asumir el liderazgo, la gestión y la financiación de una parte o de la totalidad de las iniciativas propuestas. En este camino, el propósito central del diagnóstico es identificar los temas, iniciativas y prioridades en las que la fundación continuará trabajando.



Nosotros no buscamos información específica para proyectos puntuales, sino que trabajamos con una agenda abierta que nos permite identificar las necesidades de la comunidad expresadas y priorizadas por ellos mismos. Este enfoque está enmarcado en nuestro objetivo principal: trabajar por el desarrollo de las comunidades rurales y mejorar su calidad de vida. Somos conscientes de que no podemos desarrollar todos los proyectos que surjan, pero priorizamos y comenzamos a gestionar, junto a los actores del territorio y la comunidad, qué acciones podemos llevar a cabo mediante la gestión directa de la Alianza y las fundaciones que la integran, especialmente en proyectos económicos y ambientales. En este contexto, creamos un programa integral llamado Programa de Desarrollo Integral con Enfoque Territorial. También identificamos proyectos para la gestión colectiva en la Mesa de Gestión Territorial, donde establecemos acuerdos con las administraciones municipales o los agentes territoriales, quienes asumen la gestión comunitaria para el desarrollo directo de las comunidades. Así, todo se suma en una ruta hacia el desarrollo sostenible y la mejora en la calidad de vida de las comunidades.

- **ALIANZA PARA EL DESARROLLO 2024**



En el laboratorio trabajamos con una agenda abierta, es decir, una agenda de temas sujeta a las prioridades establecidas en el territorio. El objetivo fundamental de estos procesos de diálogo inicial es identificar y priorizar desafíos. El proceso de articulación y diálogo social tiene este objetivo esencial: muchas veces, en una primera instancia de discusión, surgen los 'temas de siempre', los problemas más evidentes. Sin embargo, a medida que avanzamos en el diálogo y profundizamos la discusión en reuniones sucesivas, empiezan a aparecer matices y se identifican puntos específicos. En ese momento, nosotros intervenimos de manera más precisa para elaborar el diagnóstico y determinar en qué áreas existe consenso o unanimidad. Las problemáticas en nuestras sociedades son múltiples y variadas, pero es necesario priorizar y entender cuáles son las más relevantes o aquellas con las que se puede comenzar de inmediato. La agenda se genera a partir del diálogo, y permanece abierta a los intereses y preocupaciones del territorio, que pueden abarcar temas ambientales, de desarrollo productivo o educación, entre otros. Para facilitar el diálogo local, empleamos metodologías ágiles y participativas, brindando a los participantes parámetros que permitan un diálogo fluido sobre qué priorizar. Estos parámetros incluyen la urgencia y la necesidad, así como la viabilidad técnica, los recursos financieros y los recursos humanos, de manera que el trabajo avance progresivamente y se logren pequeñas metas que consoliden la articulación y permitan aspirar a objetivos mayores.

• **LABORATORIO PÚBLICO PRIVADO GDFE 2024**

AGENDA CON TEMAS O POBLACIONES PREDEFINIDAS PARA IDENTIFICAR INICIATIVAS Y PROYECTOS QUE LA FUNDACIÓN PUEDE LIDERAR O APOYAR, BUSCANDO ARTICULAR E INVOLUCRAR A OTROS ACTORES

Otro camino posible para las fundaciones que trabajan con temas o poblaciones predefinidas en sus intervenciones es realizar el diagnóstico participativo en torno a esos temas o poblaciones específicas. A partir de los resultados del diagnóstico, la fundación puede apoyar parcialmente las iniciativas o proyectos priorizados y, al mismo tiempo, articular la participación de otros actores públicos y privados en la financiación, implementación, gestión y liderazgo de las iniciativas en los temas seleccionados, así como en temas complementarios que surjan durante el diagnóstico.

La lógica de este camino radica en que, si bien la fundación no puede abarcar todos los temas y actores necesarios para construir una comunidad sostenible, puede coordinarse con otros actores que trabajen en temas complementarios, generando las sinergias indispensables para el desarrollo sostenible.



Para Fundación ADO es muy importante la selección de los actores, especialmente el actor principal que es la propia comunidad y la entidad acompañante que participará en todo el proceso de fortalecimiento comunitario. Utilizamos filtros específicos para esto: primero, identificamos organizaciones de la sociedad civil presentes en el territorio, que no solo conocen la región, sino que tienen diagnósticos participativos y datos duros y reales de la situación. Este mapa de actores permite identificar organizaciones colaboradoras que realmente conocen el territorio y trabajan junto con la comunidad. Nos aseguramos de que el proyecto o la propuesta que presentan esté construido de forma colaborativa con la comunidad, no como un ejercicio de escritorio, sino como un proceso en el que se identifican problemas prioritarios y se exploran sus interrelaciones. Además, es esencial que existan indicadores de proceso, resultado e impacto, para que podamos sistematizar y medir los avances y asegurar el cambio deseado. También valoramos el compromiso y trazabilidad, realizando auditorías de nuestras entidades acompañantes para verificar su nivel de madurez en términos administrativos, contables y fiscales. Si encontramos áreas de mejora, brindamos apoyo en forma de voluntariado y fortalecimiento institucional. El trabajo colaborativo y la construcción conjunta con las comunidades no termina cuando se otorga el recurso; llevamos a cabo un seguimiento continuo con reportes descriptivos y financieros, además de visitas al proyecto para evaluar desafíos no anticipados, como factores climáticos o políticos. Dependiendo de los resultados anuales, confirmamos el financiamiento. La colaboración con otros aliados es también esencial en distintas etapas del proceso, incluyendo empresas de turismo y movilidad como Mobility, que conectan a las comunidades con cadenas productivas. La comunicación fluida y horizontal en este ecosistema de actores nos permite trabajar de la mano con aliados que se suman en diferentes fases del proceso.

● **FUNDACIÓN ADO 2024**

AGENDA CON TEMAS O POBLACIONES PREDEFINIDAS POR LA FUNDACIÓN PARA IDENTIFICAR INICIATIVAS Y PROYECTOS A LIDERAR

Esta opción es similar a la anterior, pero se diferencia en que la fundación realiza el diagnóstico con el objetivo de identificar ideas, iniciativas y proyectos que ella misma liderará, financiará y apoyará. En estos casos, el diagnóstico permite a la fundación captar ideas, propuestas y prioridades en los temas específicos que ha decidido respaldar. Sin embargo, reconociendo que los problemas y sus soluciones involucran diversas variables y factores, la fundación mantiene una postura abierta y flexible para incorporar elementos adicionales en su diagnóstico y en las alternativas propuestas, lo cual facilita una aproximación más integral al tema de interés.



En Fundación Sidoc trabajamos con una agenda definida basada en nuestros objetivos misionales, que están orientados a la prevención de la violencia y la construcción de paz. Aunque esta agenda está preestablecida, reconocemos que la prevención de la violencia, al ser un fenómeno multicausal, nos permite, en el ejercicio del diagnóstico participativo, abordar diferentes variables y problemáticas, y construir soluciones que contribuyan a la paz. Así, aunque tenemos una agenda específica, el tema es suficientemente amplio y flexible para trabajar con las comunidades.

• FUNDACIÓN SIDOC 2024

Las opciones o caminos derivados de las variables analizadas no son ni tan blanco y negro como podrían parecer, ni son estáticos en el tiempo. De hecho, algunas fundaciones combinan estos enfoques en distintos programas.

La apertura o predefinición de la agenda son polos en un continuo, más que dos opciones completamente diferenciadas. Es posible encontrar agendas abiertas, semiabiertas, predefinidas con varios temas, con pocos temas, o centradas en un solo tema. Para promover comunidades sostenibles, lo importante en cualquier punto de este continuo es que esté presente el enfoque de desarrollo sostenible y que la fundación mantenga la flexibilidad para incorporar insumos, ideas y propuestas de los actores que participan en los ejercicios, avanzando y profundizando en este enfoque.

Así, la apertura de las agendas implica que no existen temas predeterminados, pero no implica la ausencia de un enfoque equilibrado que contemple las dimensiones económica, social y ambiental. Del mismo modo, cuando se trabaja con temas predefinidos, es fundamental mantener el enfoque de desarrollo sostenible para buscar vínculos y articulaciones con otros temas y actores.

Por otro lado, estas opciones no son fijas en el tiempo. Existen fundaciones que comenzaron con una agenda predefinida, con temas establecidos en su plan estratégico, y que utilizaron el diagnóstico participativo para identificar ideas, propuestas y prioridades con el fin de diseñar sus propios programas de intervención. Sin embargo, con el tiempo, la experiencia adquirida y cambios en su enfoque, ahora trabajan con una agenda abierta y asumen el rol de facilitadores en la creación de una agenda territorial, que puede ser liderada e implementada por otros actores o que sirve como insumo para influir en los planes territoriales públicos.



Ya no asumimos el rol de liderar un proyecto o de impulsar un tema específico en el territorio; ahora, son los propios territorios quienes definen los asuntos prioritarios. El papel de la fundación se centra en articular a otros actores e involucrar a la institucionalidad pública en este proceso de Agenda Ciudadana.

● **FUNDACIÓN CAICEDO GONZÁLEZ, 2024**

Como hemos mencionado anteriormente, algunas fundaciones comienzan con una agenda predefinida de uno o más temas; sin embargo, durante el diagnóstico o a lo largo del tiempo de trabajo en el territorio han ido incorporando nuevos temas para profundizar y mejorar sus intervenciones. En otros casos, el apoyo a iniciativas específicas en un tema particular se considera una puerta de entrada que permite, con el tiempo, avanzar hacia un enfoque más sistémico en el trabajo territorial.



En algunos casos, tras trabajar extensamente en un territorio, no solo con un proyecto, sino con varios y junto a diversas organizaciones, se llega a escalar hacia un enfoque más amplio que abarca todo el territorio. Con el tiempo, alcanzamos una comprensión más profunda, no solo de las comunidades en las que operamos, sino también de su cultura y de aspectos políticos y sociales en múltiples niveles.

● **FUNDACIÓN ADO, 2024**

Por otro lado, encontramos fundaciones que combinan el trabajo con agendas enfocadas en poblaciones o temas predefinidos, y al mismo tiempo desarrollan programas con organizaciones sociales (comunitarias u organizaciones de base) en los que apoyan las agendas de estas organizaciones, trabajando así de manera más abierta.



Hay varios proyectos que se centran en una sola comunidad o población rural de Malinalco. Hay otros que hacen cosas a lo largo de todo el territorio, así como la fundación, entonces eso depende de la iniciativa. Entonces también ahí hay algo más abierto al territorio en su conjunto o más específico.

● **FUNDACIÓN MALINALCO, 2024**

7.2 LOS ACTORES Y LOS TEMAS

El desarrollo de comunidades sostenibles requiere un enfoque multisectorial y multitemático. No es posible avanzar en el desarrollo sostenible de un territorio si se trabaja en silos y cada actor actúa de manera independiente. Sin embargo, este principio no implica que todas las fundaciones deban trabajar simultáneamente con todos los actores y en todos los temas prioritarios de un territorio. Lo que sí se presupone es que tengan una visión clara del ecosistema en el que operan, comprendan la interrelación entre los temas de su intervención y otros temas, y se articulen con otros actores del territorio.

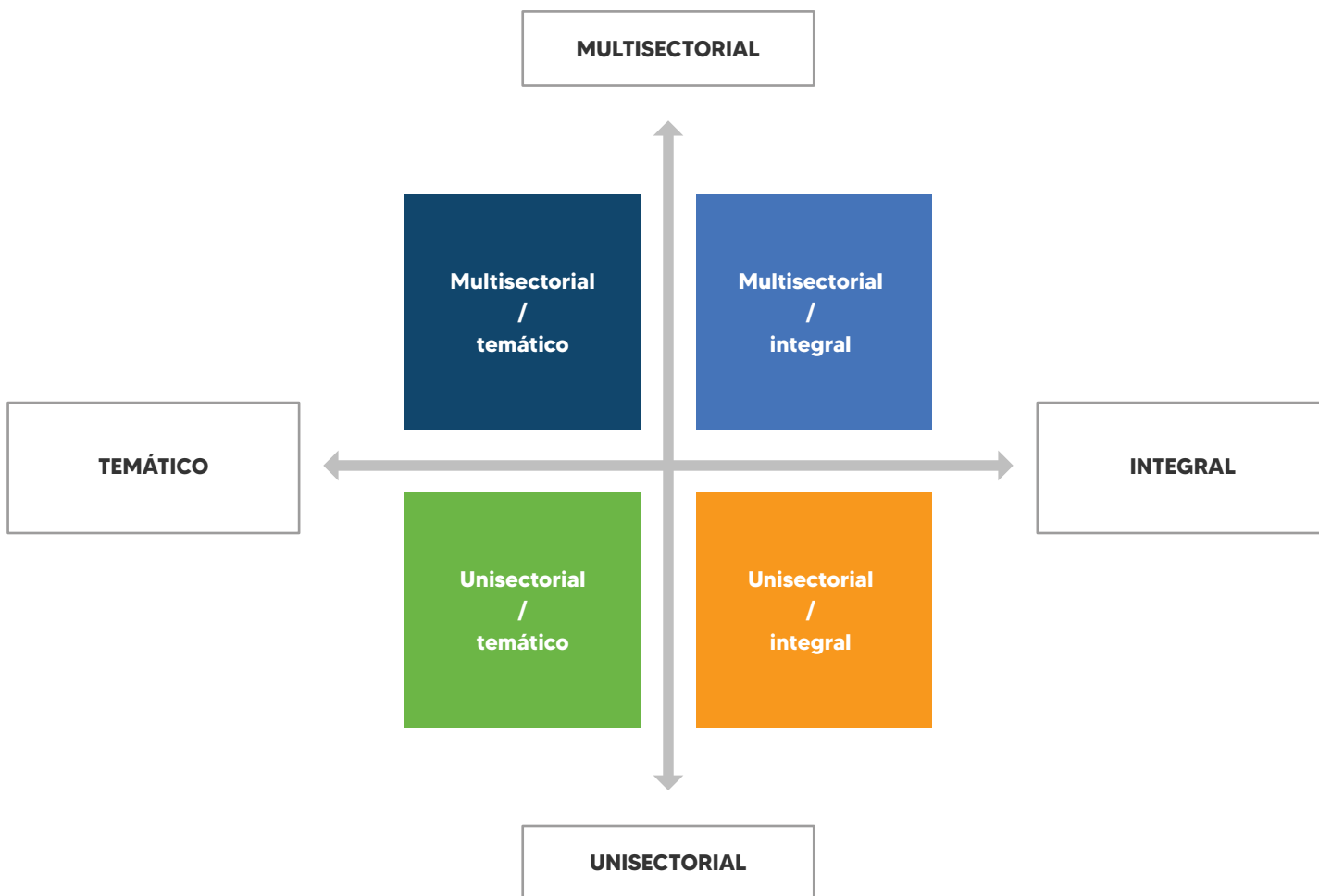
Con base en lo anterior, se pueden establecer diferentes enfoques para decidir cómo trabajar con los actores y temas del territorio, considerando, por un lado, si el abordaje es multisectorial o unisectorial y, por otro, si es integral o temático.

Un abordaje multisectorial implica el desarrollo de iniciativas, proyectos o políticas que involucran la colaboración coordinada y sinérgica de múltiples sectores de la sociedad (gobierno, empresas privadas, organizaciones de la sociedad civil y academia). Este enfoque busca integrar diversas perspectivas, recursos y capacidades de diferentes sectores para abordar problemas complejos y desafíos prioritarios del territorio. Por otro lado, el abordaje unisectorial se refiere a iniciativas, proyectos o políticas que involucran a un solo sector de la sociedad, centrándose en las capacidades y recursos de ese sector particular para enfrentar desafíos generalmente menos complejos que los que requieren trabajo multisectorial. Entre ambos enfoques (multisectorial y unisectorial) existe un amplio continuo de posibilidades.



El abordaje integral implica un enfoque sistémico y holístico que considera el conjunto de elementos relevantes para el desarrollo sostenible de las comunidades e incorpora de manera integrada las dimensiones ambiental, económica y social en las intervenciones. En contraste, el abordaje temático se centra en uno o pocos temas cruciales y prioritarios para el desarrollo de comunidades sostenibles. La focalización en temas específicos no significa desconocer los impactos de esas intervenciones en las dimensiones ambiental, económica y social, ni sus interrelaciones con otros temas clave del territorio.

Con estas definiciones y aclaraciones, a continuación, veremos los cuadrantes resultantes de la combinación de estas dos variables y los posibles enfoques para el trabajo de las fundaciones.



ABORDAJE MULTISECTORIAL E INTEGRAL

Un primer camino para una fundación es considerar al conjunto de actores y temas del territorio para facilitar el desarrollo de una agenda integral, que contenga iniciativas estratégicas orientadas al desarrollo sostenible del territorio y en la cual participen todos los sectores (gobierno, empresas, organizaciones sociales y academia). La agenda resultante en esta opción incorpora las dimensiones social, económica, ambiental e institucional, e identifica iniciativas y proyectos para ser trabajados de manera articulada entre los sectores.



En el proceso de desarrollo de capacidades de articulación entre diferentes actores, el enfoque multisectorial tiene tres elementos esenciales: primero, garantizar una representación auténtica y un diálogo abierto entre sectores, es decir, contar con representantes y voces influyentes que aporten una visión desde cada sector. En segundo lugar, es fundamental comprender las capacidades, expectativas, necesidades y temas que cada sector trae al trabajo de desarrollo sostenible. Finalmente, el tercer aspecto clave del enfoque multisectorial es la ampliación de la visión, lograda gracias a un proceso de diálogo y escucha de distintas voces. Esto va más allá de la mera identificación de actores, sus capacidades y necesidades, para expandir la visión compartida y crear posibilidades de colaboración al integrar las perspectivas de los diferentes sectores (...) En un diagnóstico participativo, es esencial tener en cuenta la integralidad de la sostenibilidad en los procesos de desarrollo. Una estrategia de desarrollo económico no puede ignorar los impactos sociales y ambientales que podría tener. De este modo, hablar de desarrollo sostenible implica comprender el impacto positivo que se busca generar en una sociedad desde las dimensiones social, económica y ambiental.

• **FUNDACIÓN PROANTIOQUIA, 2024**



Para fortalecer el trabajo multisectorial, se establece la Mesa de Gestión Territorial, donde confluyen factores clave del territorio que tienen interés, oportunidades y responsabilidades legales sobre el mismo. Nosotros, como alianza, representamos el sector social e invitamos a participar a las empresas presentes en el territorio, así como a los entes gubernamentales de nivel nacional, regional y municipal, junto con los organismos territoriales sectoriales correspondientes. En esta mesa, iniciamos discusiones transversales sobre los proyectos priorizados y definidos por la comunidad. Aunque existen proyectos de gestión directa por parte de la Alianza, evaluamos cuáles de ellos pueden articularse con los procesos de desarrollo de la administración municipal y cuáles pueden ser gestionados por otros entes en lugar de la Alianza. Nuestro papel en estos casos es apoyar el desarrollo y gestión de los proyectos en colaboración con las organizaciones comunitarias, quienes también impulsan sus propias iniciativas y las articulan con los demás entes. En esta mesa, la comunidad tiene un rol fundamental y participa activamente en el proceso, el cual comienza con el diagnóstico y se extiende de manera transversal en el desarrollo de los proyectos. Las reuniones se llevan a cabo cada dos meses, lo que permite dar continuidad y seguimiento efectivo a los procesos.

ALIANZA PARA EL DESARROLLO, 2024 •

MULTISECTORIAL - TEMÁTICO

Un segundo camino es partir de uno o pocos temas prioritarios para el desarrollo sostenible del territorio y fomentar un compromiso multisectorial en torno a los temas estratégicos seleccionados. En el análisis de cada tema y en las propuestas de solución se consideran las dimensiones y los impactos sociales, económicos y ambientales.



El laboratorio adopta una estrategia de intervención marcada por una perspectiva multianual y por la multiplicidad de actores que habitan el territorio específico en el cual trabajamos. Esta diversidad de actores y de opiniones también genera una multiplicidad de dimensiones que deben considerarse en cada intervención, como la ambiental, económica y social. A partir de los intereses de estos diversos actores, el laboratorio, mediante los diagnósticos participativos, busca sentar las bases y proveer herramientas para facilitar esta colaboración multisectorial. Entendemos que cada institución tiene sus propias agendas, deberes y responsabilidades, por lo que para coincidir en un plano común y colectivo es esencial que alguien facilite los espacios de entendimiento mutuo. Nuestra labor no se limita a esta tarea, sino que también promovemos la creación de capacidades, espacios e incluso normativas que ayuden a alinear los esfuerzos de las instituciones, logrando así un mayor impacto en los desafíos del territorio.

- **ALIANZA PARA EL DESARROLLO, 2024**

UNISECTORIAL - INTEGRAL

El tercer camino consiste en iniciar el trabajo con un solo sector (por ejemplo, organizaciones de base) para apoyar el desarrollo de iniciativas o proyectos clave en diversos temas y, progresivamente, establecer encadenamientos y formas de colaboración con otros sectores. Como en las otras opciones, es fundamental que estos proyectos consideren las distintas dimensiones del desarrollo sostenible.

Este camino suele ser una puerta de entrada para facilitar la incorporación de un grupo de organizaciones en el desarrollo territorial, establecer confianza y fortalecer las capacidades iniciales para la acción colectiva, y construir, de manera gradual, vínculos y formas de colaboración con otros sectores. En general, estas organizaciones representan a sectores vulnerables y marginados, por lo que este primer paso es parte de la estrategia de las fundaciones para empoderar a estos actores, fortalecer sus habilidades y facilitar su participación en espacios de concertación y acción colectiva en torno a comunidades sostenibles.

RedEAmérica denomina este nivel de intervención como el nivel "micro" o "centrado en la organización", y lo considera la base para el segundo nivel (meso), que se centra en el fortalecimiento de vínculos con otras organizaciones de base, y para el tercer nivel (macro), orientado a promover vínculos y trabajo colaborativo con diversos actores y sectores del territorio (gobierno, empresas y otras organizaciones) para avanzar juntos en el desarrollo sostenible y la construcción de comunidades sostenibles (Villar, 2004; RedEAmérica, 2015; Villar, 2016).



Es muy importante que desde el principio tanto las comunidades como las entidades acompañantes, como los inversionistas sociales y todos los actores que se estén sumando en este esfuerzo de empujar al territorio a un territorio sostenible, tengamos muy claras las expectativas, empezar a ver cuáles son las oportunidades en los tres elementos del desarrollo: en temas ambientales, en temas económicos, en temas sociales. Por supuesto que los tres tienen que cumplirse y los tres tienen que ser un aporte de todos en el sector, de todo el ecosistema que pueda aportar a este proceso de desarrollo (...) Lo que queremos, por lo menos en Fundación ADO, es no hacer relaciones externas con las comunidades porque si estamos demasiado tiempo significa que algo estamos haciendo mal. Lo que queremos es dotar de estas capacidades, de estas habilidades, de estas vinculaciones, de estas relaciones, de estos aprendizajes para que después ellos sean los sujetos de su propio destino, de su propio desarrollo.

• **FUNDACIÓN ADO, 2024**

UNISECTORIAL - TEMÁTICO

Al igual que en la opción anterior, este camino comienza con un sector particular (por ejemplo, organizaciones de base), pero las iniciativas se concentran en un tema o área específica, como proyectos productivos.

Este camino sirve como puerta de entrada para facilitar la incorporación de un grupo de organizaciones en el desarrollo del territorio, establecer confianza y desarrollar capacidades iniciales para su acción colectiva. A partir de aquí, se construyen de manera gradual vínculos y formas de colaboración con otros sectores.



También tenemos otros proyectos en los que, al problema identificado, se van sumando otros actores para aportar en la cadena de valor. Por ejemplo, en algunos casos podríamos invitar directamente a ciertos aliados comerciales, ya que en ese tema específico tal vez no somos expertos o no contamos con los contactos necesarios. Sin embargo, otro actor podría tener la experiencia y las conexiones necesarias. Por ejemplo, en proyectos de café o cacao, existen actores con amplias conexiones comerciales que pueden ofrecer canales de comercialización o aportar en áreas de tecnificación muy específicas para los productores con los que trabajamos y fortalecemos. Esto contribuye a fortalecer la cadena de valor en la solución de ese problema.

• **FUNDACIÓN ADO, 2024**

Al igual que en los caminos de la sección anterior, en el caso de los actores y los temas, no se trata de variables dicotómicas, sino de un continuo. Por otro lado, las decisiones de las fundaciones sobre su forma de actuar no son estáticas ni excluyentes. Estas decisiones pueden variar con el tiempo según las condiciones del territorio y pueden involucrar más de uno de los caminos en sus estrategias de intervención.

7.3 LA PARTICIPACIÓN

La participación de los actores del territorio es un criterio esencial en los ejercicios de diagnóstico participativo. Sin embargo, esto no implica que todos los actores participen de la misma manera ni en todas las etapas del diagnóstico. Dos variables influyen significativamente en la forma y el grado de participación: el momento en los procesos relacionados con la información (recopilación, transformación y uso) y el alcance de las decisiones colectivas que se pretenden tomar durante el diagnóstico (agenda para el territorio, temas específicos, proyectos o iniciativas particulares).

Los momentos relacionados con la información

En la sección V sobre información, datos y evidencia, describimos tres momentos clave en el proceso informativo: recopilación, transformación y uso. El primero es el momento de recopilar o generar datos a partir de fuentes primarias o secundarias para disponer de información relevante que permita identificar y priorizar los problemas del territorio. El segundo momento se dedica a transformar los datos en información accesible y práctica para facilitar la toma de decisiones. El tercer momento es el uso de la información para la toma de decisiones, donde se identifican y priorizan los problemas y se definen propuestas de acción colectiva para abordarlos.

Durante los dos primeros momentos, los facilitadores del proceso de diagnóstico (fundaciones, consultores u otras entidades contratadas por las fundaciones) suelen tener un papel predominante en comparación con los otros actores del territorio, ya que deciden sobre las fuentes a utilizar, las metodologías de recolección y la organización y presentación de la información. Los actores del territorio, por su parte, aportan su conocimiento y sus ideas especialmente cuando se emplean fuentes primarias.

A diferencia de los dos primeros momentos, en el tercer momento (uso de la información) los actores asumen un papel decisivo. Son ellos quienes determinan cuáles problemas deben analizarse, cuáles son prioritarios y qué orientaciones guiarán las rutas de acción. En esta etapa, los facilitadores presentan la información y organizan las metodologías y espacios para la deliberación, pero las decisiones finales corresponden a los actores del territorio.



Respecto al procesamiento de la información en nuestro proceso de diagnóstico participativo, nosotros consultamos diversas fuentes: por un lado, consultamos datos abiertos y estadísticas sobre la localidad; también identificamos qué herramientas normativas favorecen la articulación, así como toda la información disponible sobre la situación de la localidad. Posteriormente, acudimos a entrevistas en profundidad y a talleres participativos para identificar las problemáticas más acuciantes y las prioridades de los agentes en el territorio, cuidando siempre que estos factores representen de manera lo más abarcativa posible a todos los sectores de la comunidad, incluyendo el sector público, el sector privado, tanto con fines como sin fines de lucro. Por lo tanto, en el proceso de diagnóstico participativo, la mirada de los actores territoriales tiende a ser muy vinculante, ya que aunque pueda enfocarse en ciertas prioridades según los tomadores de decisiones, lo más probable es que las áreas de enfoque estén dentro de lo que surgió del diagnóstico participativo realizado. Este diagnóstico es el marco general o punto de partida de trabajo. Posteriormente, en el trabajo compartido, se va refinando la temática específica dentro de las prioridades elegidas y se define cómo se implementará la intervención. Decimos que el diagnóstico participativo es vinculante porque genera un marco ineludible sobre los temas en los que trabajamos: son las voces del territorio que participan en estos diagnósticos las que imponen, proponen o rechazan la agenda. Esto nos ofrece una ventaja particular, ya que trabajamos en una organización que promueve la articulación público-privada, de modo que cuando nos convocan, hay una predisposición abierta a recibir y ser permeados por las propuestas que el diagnóstico genera. En la práctica, la vinculación comienza en el mismo momento en el que empezamos a trabajar el diagnóstico participativo. Esta vinculación no solo es relevante en el diagnóstico inicial, sino que también en la implementación, ya que afecta la sostenibilidad y precisión de los temas abordados. Mientras más actores estén involucrados en la implementación de las soluciones, más sostenible será el proceso, porque es la comunidad la que se apropia de la estrategia y el desafío, más allá de las decisiones que puedan tomar en algún momento el sector público o grandes organizaciones que lideren el proceso.

● **FUNDACIÓN CAICEDO GONZÁLEZ RIOPAILA CASTILLA 2024**



Proantioquia, desde hace 50 años, ha tenido dos enfoques muy relevantes a la hora de construir agendas territoriales en los territorios antioqueños. El primero de ellos es el fortalecimiento de las instituciones territoriales. No queremos ser una organización que, desde un centro departamental o un centro de país, genere la visión de los territorios; por tanto, nos hemos centrado mucho en el fortalecimiento de las organizaciones territoriales y, al mismo tiempo, trabajamos la visión prospectiva del territorio y la conexión de las subregiones con el departamento, de manera que podamos tener una comprensión de una visión compartida a largo plazo que permita la priorización de proyectos sostenibles en los territorios. Proantioquia cumple un rol de articulación, convocatoria, movilización e incidencia para que aquellos proyectos que impulsan las instituciones territoriales efectivamente reflejen la visión de las comunidades en el desarrollo de sus territorios. La participación de las comunidades es determinante. Muchas veces, desde las instituciones, tanto territoriales como nacionales o departamentales, tenemos una visión de lo que sería el mejor camino para el desarrollo de un proyecto, pero la conversación con las comunidades nos orienta y da un proceso mucho más consistente y pertinente para aquello que nos proponemos hacer. En Proantioquia, tenemos numerosos ejemplos de cómo la visión de las comunidades ha cambiado nuestra perspectiva o lo que considerábamos la mejor vía. Un ejemplo específico es el desarrollo de las agendas territoriales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Antioquia. Inicialmente, teníamos la visión de un territorio llamado Occidente como aquel que movilizaría con mayor fuerza el tema logístico en conexión con un puerto y los servicios turísticos. Sin embargo, al hablar con las comunidades, descubrimos que ellas se perciben como una despensa agroalimentaria para el departamento y el país. Cuando esto sucede, la visión, el deseo y la expectativa de la comunidad se vuelven prioritarios para plantear una agenda territorial acorde con esas aspiraciones.

● **FUNDACIÓN PROANTIOQUIA, 2024**

Si en los dos primeros momentos la participación suele ser de carácter consultivo, en el tercero adquiere un carácter vinculante. Por esta razón, el criterio de participación que propusimos en la definición de los diagnósticos participativos es el siguiente: **“Los actores del territorio participan activamente en el análisis de información y toma de decisiones en torno a la identificación y priorización de problemas, así como en las propuestas de acción colectiva para enfrentarlos.”**

Alcance de las decisiones y acuerdos colectivos

La participación de los actores territoriales varía según el alcance de las decisiones colectivas que se pretende tomar durante el diagnóstico. En algunos casos, el objetivo es establecer una agenda amplia para el territorio; en otros, una agenda enfocada en uno o más temas específicos en los que trabaja la fundación; y en otros, el diagnóstico se orienta hacia el desarrollo de un proyecto o iniciativa concreta.

La participación en la construcción de agendas territoriales

La naturaleza de la agenda que se busca construir a partir del diagnóstico es una variable de gran relevancia, ya que influye en el tipo de participación esperada de los actores del territorio. Cuando la agenda a definir es la agenda pública del territorio, la participación suele ser vinculante, en el sentido de que son los actores locales (y no la fundación) quienes toman decisiones sobre los problemas prioritarios y las rutas de acción a seguir. La visión del territorio, los planes territoriales, los programas estratégicos y las iniciativas a desarrollar son producto de la deliberación y de los acuerdos alcanzados durante el diagnóstico. En estos casos, la fundación trabaja con agendas abiertas (sin temas o poblaciones predefinidas) y desempeña un papel de facilitador en el proceso.



El ejercicio que se hace termina siendo vinculante. La decisión de lo que se va a hacer termina tomándose en el taller. Es decidido por los participantes en el taller. Ellos deciden cuál es la visión de la región y la priorización de ODS como medios y como fin, ellos lo deciden y la parte de diagnóstico es completamente compartido. No es que solo vayamos a la comunidad a preguntarle su sentir, sino que con ellos se crean la ruta final. Nosotros somos más facilitadores. Proveemos la información que les ayude a ellos a tomar una decisión, para que no sea tan subjetiva, pero es su visión del territorio. Nosotros proveemos información herramientas y metodología para para sistematizar y acompañar, pero la decisión es la que ellos tomen.

• FUNDACIÓN PROANTIOQUIA, 2024

La participación en la orientación de temas específicos de la fundación

En algunos casos, los diagnósticos se orientan a comprender un tema específico en el que trabaja la fundación, con el propósito de definir el programa a partir de los insumos, saberes, ideas y orientaciones de los actores territoriales. En estas situaciones, la participación no siempre es vinculante, ya que la fundación mantiene ciertos criterios para el diseño de sus programas y la aprobación de iniciativas. Sin embargo, la participación de los actores tiene un peso significativo en las decisiones que toma la fundación respecto a su estrategia y programas.



Nuestra premisa dentro de la Fundación es que todos los proyectos o programas que implementamos tengan la participación como eje transversal de manera muy activa. Esto significa que, al llegar a los territorios, buscamos un diálogo profundo con las personas involucradas en el proyecto. Queremos que participen activamente en la formulación, implementación y seguimiento de los programas, y no solo en su planificación inicial. Bajo esta premisa, al entrar en una comunidad realizamos un mapeo detallado de los actores presentes y de los puntos de interlocución necesarios para gestionar adecuadamente las expectativas y evitar promesas irreales, lo cual refuerza la confianza, un pilar fundamental para el trabajo comunitario. En nuestro enfoque, no vemos a las personas como simples beneficiarios, sino como participantes activos en el proceso de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos. Reconocemos que existen distintos niveles de participación —consultivo, informativo y vinculante— y nos aseguramos de que, en cada intervención, la participación esté integrada en todas las etapas del proceso. Nos preparamos para estos diagnósticos participativos comenzando con un estado del arte del territorio, utilizando fuentes secundarias, y continuando con un mapeo institucional de iniciativas y recursos. Convocamos abiertamente a la comunidad a través de cartografía social, grupos focales y caminatas de reconocimiento para identificar necesidades de manera amplia y profunda. Luego, junto a la comunidad, identificamos y priorizamos las propuestas de intervención, evaluando su viabilidad técnica y presupuestaria, y procedemos a planificar la intervención de forma inclusiva. La participación es también un mecanismo clave para la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos. Aspiramos a que, en el momento en que la Fundación deba retirarse del territorio, exista una base sólida de sostenibilidad social construida sobre la participación de la comunidad.

- **ALIANZA PARA EL DESARROLLO, 2024**

La participación en la presentación de proyectos e iniciativas a la fundación

En el caso de los proyectos o iniciativas que los actores territoriales presentan a las fundaciones para su aprobación y financiación, a menudo se requiere que se haya realizado un diagnóstico participativo previo, así como la participación de los miembros del grupo u organización en el diseño de la propuesta.



Dentro de la fundación, en nuestros procesos para hacer una solicitud de recurso para un proyecto, tiene que ser a través de organizaciones de la sociedad civil que sean donatarias dentro de las áreas de educación, salud y capital social. Por esto, es importante que, cuando hacemos los diagnósticos participativos en esta zona, las organizaciones estén presentes en los mismos procesos para acompañar a la comunidad en estas solicitudes. La comunidad decide qué proyectos necesita en estas tres áreas. Además, nos apoyamos en instituciones como el gobierno municipal, el cual interviene en otras áreas, aunque las que nos competen son decididas por la comunidad y acompañadas por una organización experta en el tema identificado durante el diagnóstico. Por ejemplo, si surge un tema de salud bucal, colaboramos con una organización especializada en salud bucal para implementar el proyecto. Esta organización presenta la solicitud de recursos a la fundación, cumpliendo todos los requisitos, y es monitoreada y evaluada con indicadores específicos, siempre en conjunto con la comunidad y representando sus necesidades a través de los proyectos. Nos aseguramos de que la comunidad participe de esta manera y que en pasos posteriores los proyectos, como aquellos de desarrollo de base, permitan que la comunidad inicie como la voz principal y luego asuma responsabilidades operativas. Uno de los ejemplos que puedo mencionar es el de un grupo de señoras cuyos hijos asistían a una escuela construida por nosotros. Estas señoras estaban preocupadas por el cuidado de los adultos mayores en la zona, quienes no contaban con actividades ni acompañamiento. Así, una de ellas propuso crear un proyecto donde se ofreciera un alimento una vez a la semana como excusa para pasar tiempo con ellos y brindarles compañía. Este proyecto inició cada jueves, cuando les llevaban una comida sencilla, consiguiendo patrocinadores y padrinos. Los adultos mayores estaban encantados y se preparaban especialmente para estos encuentros. Con el tiempo, las señoras detectaron más necesidades y decidieron ampliar el proyecto de lunes a viernes. Hoy en día cuentan con un comedor que opera con un presupuesto participativo, obtenido con el apoyo del gobierno municipal, y reciben capacitación de la organización que las acompaña. El comedor brinda comida, actividades, y eventos a los abuelitos de lunes a viernes, enriqueciendo sus vidas con compañía y entretenimiento. Ahora, estas señoras están avanzando en el proyecto de una tortillería para hacer el comedor autosustentable y brindarles aún más actividades a los adultos mayores.

● **FUNDACIÓN DEL EMPRESARIADO CHIHUAHUENSE, 2024**

VIII) CONDICIONES INSTITUCIONALES PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS

Los procesos de diagnósticos participativos no se desarrollan en un vacío institucional. Los entornos políticos, las reglas institucionales relacionadas con la participación, la cultura ciudadana, los niveles de asociatividad, la legitimidad de los actores locales y la distribución del poder influyen directamente en la dinámica de los diagnósticos participativos.

En América Latina, estos diagnósticos, como otros procesos de concertación local, pueden originarse en contextos más o menos favorables a la participación social. En algunos casos, estas innovaciones se producen en ambientes desfavorables para la construcción de espacios públicos deliberativos, con escasos incentivos normativos para la concertación, prácticas clientelares o una profunda confrontación entre actores públicos y privados. En otros contextos, la legislación es más favorable a la democracia participativa y la experiencia previa de concertación público-privada es mayor (Bebbington, Delamaza, & Villar, 2008).



En Colombia existe un espacio fundamental y muchas herramientas desde el punto de vista legal y administrativo que facilitan el diálogo y la consolidación de asociaciones y organizaciones comunales, de las que somos parte como ONGs. Si bien contamos con muchas herramientas, algunas limitaciones persisten, ya que las ONG tenemos ciertos límites frente a lo público y privado. Aun así, existe una institucionalidad sólida que nos permite hacer un buen trabajo, siempre y cuando se respete esta institucionalidad fundamental, porque, en última instancia, el ciudadano pertenece al Estado y al municipio, y debemos estar alineados con esas perspectivas. Tenemos una deliberación favorable, aunque podríamos aprender de legislaciones de otros países. Un ejemplo es Costa Rica, donde las organizaciones civiles forman parte del Estado y de la Junta Directiva, lo cual permite un diálogo continuo con el Estado, y los actores privados alcanzan una función pública. En este contexto, la formación comunitaria es el vehículo para que las comunidades aprendan a formular y presentar proyectos de base y gestionen recursos. Este conocimiento de la normativa favorable, que es parte de nuestro modelo histórico, hace que la formación tenga un papel fundamental, al igual que la consolidación de las instituciones de base como entes territoriales que aportan al respeto y fortalecimiento de la comunidad en el territorio.

● **FUNDACIÓN GREENLAND, 2024**

Unas instituciones públicas abiertas a la participación facilitan los diagnósticos participativos y el papel que estos juegan en fortalecer la confianza en la acción colectiva y en el desarrollo de comunidades sostenibles. En estos casos, el nivel de complejidad de los ejercicios de diagnóstico (incidencia en los planes de desarrollo territorial, orientación de la inversión pública) y los horizontes de tiempo con los que pueden plantearse son mayores que en contextos institucionales adversos.



En relación con los retos que pueda tener la participación en los territorios para poderlos llevar a mejorar las condiciones de diálogo participativo de diagnóstico participativo en Colombia, la normatividad nos favorece pero no la práctica, es decir, estamos en territorio donde tenemos unas prácticas de participación intermediadas por intereses políticos, por lo tanto el reto de nosotros está en elevar las condiciones de conciencia de la participación de las personas como sujetos de derechos. Nosotros no beneficiamos a nadie; entendemos a las comunidades y a los actores comunitarios como sujetos de derechos, y lo que procuramos es llevarlos a ellos a tomar la conciencia de dónde se encuentran los fines de esos derechos (...) Donde se encuentra la obligación de poder generar las condiciones para el acceso a derechos y es a través de eso como llegamos nosotros a aquellos, que tomen esa conciencia y de poder sentarse en esas mesas de agendas ciudadanas para poder estar también en los procesos de control social. El otro reto que hay en la participación es el control social, porque la participación llega muy activamente hasta los planes de desarrollo, pero mantener el control social no es fácil, y ese es uno de los retos que nosotros como Fundación tenemos (...) Los retos son muy grandes porque tenemos unos problemas de corrupción política, de incidencia muy fuerte de los grupos armados ilegales en las decisiones comunitarias y muchas veces eso no se puede poner encima de la mesa, pero ellos sí lo ponen encima de la mesa. Tenemos épocas en que las gestiones públicas están permeadas por los grupos al margen de la ley, porque a ellos les interesa incidir en lo público territorial (...) Nosotros claramente vemos, por ejemplo, en el municipio como Florida, como ya la participación ciudadana logra incidir en el plan de desarrollo... nosotros vemos que los asuntos que salen en las agendas, las iniciativas, se convierten en proyectos y esos proyectos se ven reflejados en la inversión pública. Nuestro reto está en los municipios, por ejemplo, del norte del Cauca, donde estamos arrancando... y allí vemos planes de desarrollo municipal que son idénticos de un municipio a otro. Este es un reto que tenemos como Fundación, porque ellos chulean allá que sí, que ya estuvo la participación, y hacen de pronto unas sesiones con comunidad donde comparten lo que quedó en el plan, pero realmente el proceso no se desarrolla con la profundidad que hoy tenemos en el municipio como Florida.

• **FUNDACIÓN CAICEDO GONZÁLEZ RIOPAILA DE CASTILLA, 2024**

Junto al contexto institucional, otras variables del entorno también inciden en los diagnósticos participativos. Entre estas se encuentran la densidad organizacional en el territorio y las experiencias previas de articulación entre las organizaciones. Las relaciones preexistentes entre la sociedad civil, las empresas y los gobiernos locales, así como la cultura de participación generada a partir de dichas relaciones, son también de gran importancia para facilitar o dificultar el enfoque multiactor que se propone en los diagnósticos participativos.



Bebbington, A., Delamaza, G., & Villar, R. (2008). Espacios públicos de concertación local en América Latina. En C. Filgueiras, & C. A. Pimenta de Faria, *Governo Local, política pública e participacao na América do Sul* (págs. 19-49). Belo Horizonte: Editora PUC Minas.

Castillo, A. M. (2007). *Territorios Socialmente Responsables*. Málaga.

CEFIS. (2021). *Guía de Fundaciones Territorial #1. Qué son y qué aportan para Chile*. Santiago.

CEFIS. (2023). *Reporte Latinoamericano Filantropía y Comunidades Sostenibles: Localizando los ODS*. Santiago: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS UAI).

Community Foundations of Canada. (2020). *The Sustainable Development Goals and your Community Foundation. Guidebook and Toolkit*. Ottawa, Ontario: Community Foundations of Canada.

Cruz Martínez, M. P. (2022). *Situating the SDGs in the Work of Community Foundations*. New York: 2022 Emerging Leaders International Fellows Program. Center on Philanthropy and Civil Society at The Graduate Center, The City University of New York.

European Community Foundation Initiative. (2023). *The SDGs Are Good For Us. Report on Workshop 28-29 June*, London.

European Community Foundation Initiative. (2019). *Connecting Community Foundations with the SDGs*. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (Association of German Foundations).

European Community Foundation Initiative. (2021). *From SDG Talk to Action. How community foundations across Europe are embracing the SDGs through a whole-of-organisation approach*. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (Association of German Foundations).

GIZ. (2021). *Territorial Approaches for Sustainable Development. Stocktaking on Territorial Approaches - Experiences and Lessons*. Bonn.

Këruti, K. (2020). *The role of community foundations in achieving the Sustainable Development Goals*. New York: 2020 Emerging Leaders International Fellows Program. Center on Philanthropy and Civil Society at The Graduate Center, The City University of New York.

Lotero, L. (2019). *Territorios socialmente responsables. Una mirada desde el índice sintético del desarrollo sostenible para los municipios del Departamento de Antioquia-Colombia*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

OCDE. (2020). *A Territorial Approach to the SDGs*.

RedEAmérica. (2015). *Las comunidades sostenibles: nuestro desafío*. Bogotá.

RedEAmérica. (2016). *Las comunidades sostenibles. Profundizando sobre el sentido y el proceso*. Bogotá.

Villar, R. (2004). *Los niveles de intervención en el desarrollo de base*. Bogotá: RedEAmérica.

Villar, R. (2016). *Las Comunidades Sostenibles: Profundizando sobre el sentido y el proceso*. RedEAmérica.

Villar, R., Puig, G., & Cházaro, M. (2024). *El fortalecimiento de las capacidades para colaborar. Obtenido de Rutas para fortalecer*. <https://rutasparafortalecer.org/>.

Villar, R. (2015). *Las comunidades sostenibles: nuestro desafío*. RedEAmérica.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.

REFERENCIAS



Caminos para Promover Diagnósticos
Participativos Orientados al
Desarrollo de Comunidades Sostenibles



cefisuai



CEFIS_UAI



Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS) UAI

