



La lectura del entorno: Una herramienta para la construcción de comunidades sostenibles



RedE
América



Infografía: Lectura del entorno y Comunidades Sostenibles

- **Introducción**
- **Las comunidades sostenibles: el propósito de RedEAmérica y sus miembros**
- **La lectura del entorno y las comunidades sostenibles**
- **Lineamientos de acción**
 - ▶ Construcción de mapas inclusivos de actores
 - ▶ Generación de conocimiento colectivo a partir de la recopilación de información existente sobre el territorio
 - ▶ Construcción participativa de información en el territorio
 - ▶ Procesamiento de información considerando las diversas voces y fuentes de información
 - ▶ Creación de espacios inclusivos de escucha y diálogo
 - ▶ Socialización y uso de la de la información por parte de los actores del territorio
 - Uso de la información por parte de los gobiernos locales
 - Uso de la información por parte de las organizaciones de base
 - Uso de la información por parte de empresas y fundaciones
- **La construcción de agendas comunes**
- **La lectura del entorno: una buena inversión**
- **Consideraciones finales: un proceso en construcción**
- **Bibliografía**

Haz click sobre el texto de la infografía para ir a esa sección del documento.

INFOGRAFÍA

Lectura del Entorno y Comunidades Sostenibles



Ejercicio permanente, ordenado, planificado y participativo.
Orientado a producir información y generar conocimiento colectivo para que los actores tomen decisiones informadas, se adapten a los cambios del contexto y elaboren propuestas para su territorio.

Motivaciones

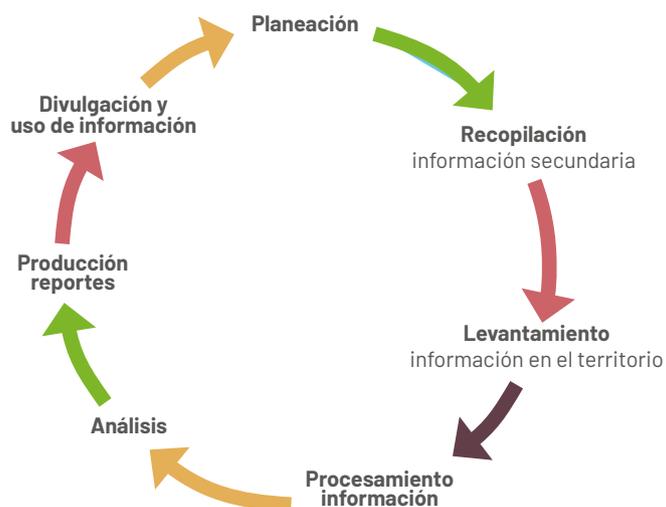
- ▶ Comprender el territorio
- ▶ Comprender la relación Empresa-Territorio
- ▶ Identificar causas, efectos, interrelaciones
- ▶ Crear relación con los actores del territorio
- ▶ Determinar condiciones habilitantes
- ▶ Establecer línea de base y resultados
- ▶ Lograr mayor efectividad e impacto
- ▶ Crear condiciones para el diálogo y la colaboración



Premisas



Proceso - No lineal



Lineamientos de Acción

- ▶ Construcción de un mapa inclusivo de actores
- ▶ Recopilar información de diversas fuentes
- ▶ Construcción participativa de información en el territorio
- ▶ Procesamiento de información a partir de diversas voces y fuentes
- ▶ Creación de espacios inclusivos de escucha y diálogo
- ▶ Socialización y uso de información por parte de los actores





RedEAmérica es una red de más de 70 empresas, fundaciones e institutos de origen empresarial creada en 2002. La Red busca, por medio de la construcción colectiva de conocimiento conceptual y práctico y de articulaciones y oportunidades, transformar las inversiones y las prácticas sociales de sus miembros para promover comunidades sostenibles.

Los miembros de RedEAmérica actúan en contextos complejos, con diversas problemáticas sociales, políticas, económicas, ambientales e institucionales. Para enfrentar estos desafíos y lograr promover comunidades sostenibles con enfoque territorial, es clave hacer una lectura sistémica del entorno que permita comprender, a partir del diálogo y la visión de los distintos actores, los problemas a resolver, sus causas y efectos, y sus interrelaciones, y así, encontrar soluciones y oportunidades.

En 2020, un grupo de seis miembros de RedEAmérica se unió para discutir y aprender conjuntamente sobre este importante tema de la lectura del entorno, entendiéndolo como uno de los elementos fundamentales para la construcción de comunidades sostenibles. Así, fue creado el Grupo Impulsor (GI), conformado por la Fundación Alphaville (Brasil), la Fundación ADO (México), el Instituto Votorantim (Brasil), el Instituto Camargo Corrêa (Brasil), Industrias Peñoles (México) y CEMEX (México y Colombia). Este grupo de afinidad busca promover una reflexión crítica y estimular el avance en la implementación de prácticas de lectura del entorno con una visión sistémica entre los miembros de RedEAmérica.

En un primer momento, con el objetivo de compartir experiencias y construir conocimiento de forma colectiva, se realizaron tres webinars titulados “Leer el entorno: Faro y brújula en contextos complejos” durante 2020. Estas sesiones contaron, cada una, con cerca de 50 participantes. Fueron presentadas seis experiencias impulsadas por los integrantes del grupo, en las cuales se hizo énfasis en las motivaciones para la lectura del entorno, la metodología utilizada, los resultados y desafíos¹.

Los webinars permitieron conocer las experiencias de los miembros e identificar desafíos enfrentados en los territorios. De igual forma, motivaron al grupo impulsor a avanzar en la construcción de

¹ Ver: <https://www.youtube.com/user/redeamerica2011/videos>

Introducción

un documento con lineamientos para contribuir tanto a mejorar sus prácticas de lectura del entorno, como a motivar a otros miembros de la Red a realizar estos ejercicios o mejorar sus instrumentos.

Para avanzar en este objetivo, RedEAmérica elaboró unos términos de referencia para la construcción de este documento sobre lineamientos de la lectura del entorno. Fue contratada, como responsable de la recolección de información y elaboración del documento, Juanita Cuéllar Benavides, y como asesor del proceso, Rodrigo Villar.

Entre enero y febrero de 2021 fueron realizadas entrevistas semi-estructuradas a los seis miembros del Grupo Impulsor. A partir de la experiencia práctica de los miembros, así como de reflexiones entre los diferentes actores -Grupo impulsor, consultores y Dirección Ejecutiva de la Red- fueron definidos algunos acuerdos sobre elementos que podrían orientar la lectura del entorno con miras a la construcción de comunidades sostenibles.

Así, fue elaborada una primera versión del documento a partir de los materiales de los webinars y de las entrevistas realizadas. Esta versión del documento fue socializada con los miembros del Grupo Impulsor, y el 16 de junio de 2021 fue realizada una reunión para conocer sus impresiones, comentarios generales y recomendaciones para la elaboración de la versión final del documento.

LOS WEBINARS
PERMITIERON CONOCER
LAS EXPERIENCIAS
DE LOS MIEMBROS E
IDENTIFICAR DESAFÍOS
ENFRENTADOS EN
LOS TERRITORIOS.

Este documento no constituye una guía, un paso a paso con herramientas específicas sobre cómo hacer la lectura del entorno. Es un documento que, a partir de unas premisas básicas sobre la lectura del entorno, con unos lineamientos de acción, busca abrir la discusión al interior de la Red sobre su importancia en la construcción de comunidades sostenibles. Esta reflexión hace parte de un proceso a mediano plazo, por lo que es también una invitación a que otros miembros se sumen a este esfuerzo y compartan sus experiencias, para de esta forma ir avanzando en la discusión y construyendo, colectivamente, conocimiento práctico sobre la lectura del entorno.

Las comunidades sostenibles: el propósito de RedEAmérica y sus miembros



RedEAmérica promueve la transformación de la inversión y de las prácticas sociales de las empresas, institutos y fundaciones para construir comunidades sostenibles en América Latina².

Una comunidad sostenible es entendida como aquella que construye democráticamente su territorio, buscando un equilibrio entre aspectos económicos, ambientales, sociales, institucionales y humanos, con una perspectiva de equidad en el largo plazo.

En la visión de comunidades sostenibles, el territorio constituye el punto de partida y de llegada. A partir de una perspectiva territorial se van generando procesos de diálogo entre los diversos actores que permiten la construcción de una visión compartida y de una agenda común en donde se articulan acciones, capacidades y se fortalece la institucionalidad local. En el proceso convergen los actores del territorio, como las organizaciones de base, los gobiernos locales, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones académicas, entre otros.

Para RedEAmérica, existen cuatro aspectos fundamentales para el desarrollo de comunidades sostenibles, los cuales se interrelacionan entre sí³:

- >> **La articulación de los actores**- este aspecto se relaciona, por un lado, con la identificación y convocatoria de actores clave del territorio, incluyendo a diferentes sectores, como gobierno, empresa y sociedad civil. La participación de las organizaciones de base y de líderes y líderes sociales constituye un elemento esencial. Por otro lado, se relaciona con la creación de espacios de diálogo, concertación y cooperación entre los diferentes actores del territorio.
- >> **La generación de acuerdos**- este aspecto se refiere a la identificación conjunta de problemas, carencias, activos y propuestas de los actores del territorio, así como a la definición colectiva de visiones, agendas y planes compartidos de trabajo.

² Para más información sobre el enfoque de comunidades sostenibles, ver: <https://www.redeamerica.org/Comunidades-sostenibles>

³ Villar, Rodrigo. Las comunidades sostenibles. Profundizando sobre el sentido y el proceso. RedEAmérica. 2016.



- >> **El fortalecimiento de las capacidades y de la institucionalidad democrática**- además de la articulación y la generación de acuerdos, el fortalecimiento de las capacidades de los actores del territorio constituye un elemento central. Considerando las asimetrías de poder, es importante no solo garantizar la participación de las organizaciones de base sino contribuir al fortalecimiento de sus capacidades para que puedan participar en condiciones de igualdad. Adicionalmente, en las comunidades sostenibles también se considera fundamental fortalecer la institucionalidad democrática del territorio.
- >> **La Ejecución de los planes de manera articulada**- La integración de los temas particulares a una perspectiva territorial constituye un aspecto clave en el desarrollo de comunidades sostenibles, ya que las diferentes intervenciones temáticas -en educación, salud, medio ambiente, economía, vivienda, entre otros- deben contribuir al desarrollo sostenible e integrarse a la visión de futuro que se tiene del territorio.

EN LA VISIÓN DE
COMUNIDADES
SOSTENIBLES,
EL TERRITORIO
CONSTITUYE EL
PUNTO DE PARTIDA
Y DE LLEGADA.

Como se verá a continuación, la lectura del entorno constituye un elemento fundamental en el proceso de construcción de comunidades sostenibles. A través de este ejercicio se identifican los actores del territorio, se genera un diálogo entre los mismos y se va construyendo una comprensión mayor sobre los territorios en los que se actúa. Esto, a su vez, posibilita la construcción de una agenda común y el fortalecimiento de capacidades locales e institucionales.



La lectura del entorno y las comunidades sostenibles



La lectura del entorno es un ejercicio permanente en los territorios. Esta hace referencia a un proceso ordenado y planificado en el que los diferentes actores evalúan su contexto a partir de sus propias visiones y desde distintas perspectivas, como puede ser lo social, lo político, lo económico, lo cultural y lo demográfico. Además, proporciona información valiosa sobre los problemas del territorio, considerando sus causas, efectos y su interrelación con otros fenómenos, y brinda también información sobre los actores que intervienen en él, sus visiones y acciones.

Así, la lectura del entorno constituye el primer paso para la construcción de comunidades sostenibles.

Por ejemplo, para la Fundación Alphaville y el Instituto Votorantim, la lectura del entorno es un paso previo a los ejercicios de construcción de acciones en el territorio.

Como se observa en la siguiente gráfica, la lectura del entorno, para la Fundación Alphaville, estaría enfocada en los dos primeros pasos (oír y dialogar) como momentos previos para la actuación en conjunto.



Fuente: Fundação Alphaville. Grupo lectura del entorno. Traducción: RedEAmérica. 2020.
Disponible en: <https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/FAIphavilleLecturaDelEntorno.pdf?ver=2020-10-26-210747-980>

La lectura del entorno y las comunidades sostenibles

En el caso del Instituto Votorantim, la lectura del entorno se centra principalmente en la caracterización de las localidades, que constituye un paso previo para la construcción de una agenda social.



Fuente: Instituto Votorantim. Metodología de lectura del entorno. 2020. Disponible en: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/LecturaDelEntorno_InstitutoVotorantim.pdf?ver=2020-10-29-175004-443.

Así, la lectura del entorno tiene como propósito de producir información y generar conocimiento colectivo para que los diversos actores tomen de manera colaborativa decisiones informadas, se adapten a los cambios de contexto y elaboren propuestas para su territorio. En este proceso, se identifican condiciones habilitantes para intervenir; se visualizan las problemáticas, potenciales aliados, fuerzas de cambio y de resistencia; se comprende la naturaleza de los asuntos a resolver y sus relaciones con otros asuntos; y se logra comprender el tipo y el alcance de las respuestas requeridas para generar impacto perdurable y a escala en los territorios.

Para los miembros de RedEAmérica, las **motivaciones** para emprender ejercicios de lectura del entorno son múltiples, dado los beneficios que genera.

Comprender el contexto territorial	Establecer punto de partida (línea de base)
Comprender la relación entre la empresa y el territorio	Precisar resultados requeridos y factibles
Identificar causas, efectos, interrelaciones y dinámicas	Lograr mayor efectividad e impacto
Establecer una relación más sólida con los actores del territorio	Anticipar riesgos
Construir un proceso dinámico y permanente de lectura	Determinar condiciones habilitantes
Sensibilizar actores	Crear condiciones para el diálogo
Transmitir la visión de los actores del territorio	Generar condiciones para la construcción de acuerdos y alianzas

En el marco de la promoción de comunidades sostenibles, los ejercicios de lectura del entorno, con perspectiva territorial, siguen las siguientes **premisas**:

- >> **Multiactor-** La lectura del entorno parte de un proceso inicial de identificación de actores que, a medida que avanza, va sumando distintos saberes, visiones y voces que permiten una mejor comprensión del territorio a partir de perspectivas distintas.
- >> **Espacios de diálogo-** El proceso de lectura del entorno incluye distintos momentos de consulta y de diálogo con los actores, y requiere de la creación de mecanismos y espacios para tal fin. La creación de instancias articuladoras en las que participan diversos actores es parte del proceso de lectura del entorno, ya sea para la recopilación y construcción de información, para el análisis de la información o para la definición de agendas comunes. El diálogo en estas instancias enriquece la comprensión del entorno, eleva la legitimidad del proceso y contribuye a generar las condiciones para la construcción de acuerdos.
- >> **Diversas fuentes de información-** La lectura del entorno supone el uso de información cualitativa y cuantitativa, confiable, comparable y proveniente de diferentes fuentes, que contribuya a comprender las distintas aristas de un fenómeno y las diversas posibilidades de acción.
- >> **Capacidades para el uso de información-** La lectura del entorno promueve procesos de diálogo, identificación de problemas y definición de acciones colectivas. Al construir información valiosa, con la participación de todos, se generan capacidades en los actores para producir, leer e interpretar datos y evidencias, y usarlos para la acción individual y colectiva. Además, el uso de la información permite que cada uno de los actores del territorio se fortalezca para la toma de decisiones y para anticiparse al cambio.
- >> **Un proceso vivo y permanente-** La lectura del entorno no se agota en un ejercicio. Es una práctica a ser incorporada en la vida de las organizaciones y colectivos para monitorear constantemente los cambios en el contexto, reorientar las acciones, afinar las estrategias y lograr transformaciones efectivas.

EL PROCESO DE LECTURA DEL ENTORNO INCLUYE DISTINTOS MOMENTOS DE CONSULTA Y DE DIALOGO CON LOS ACTORES, Y REQUIERE DE LA CREACIÓN DE MECANISMOS Y ESPACIOS PARA TAL FIN.

Resumiendo, la lectura del entorno es un proceso permanente de constante observación, escucha, diálogo y comprensión del contexto, que permite construir conocimiento colectivo sobre el territorio para tomar mejores decisiones de manera informada, anticiparse y adaptarse a los cambios y actuar en escenarios complejos y de incertidumbre. El ejercicio de lectura del entorno se hace en los territorios con los actores del mismo y, por lo tanto, las fundaciones, institutos y empresas son parte ello, no son un actor externo.

En términos generales, los ejercicios de lectura desarrollados por los miembros de RedEAmérica siguen un **proceso** no lineal que se expresa en la siguiente gráfica:



Planeación

- › Delimitación de la unidad de análisis: puede ser un territorio en general o una problemática específica del territorio. En algunos casos, se analiza la relación entre la empresa y el territorio
- › Definición de preguntas de análisis, definición de variables y fuentes
- › Conformación del equipo de trabajo, considerando elementos como la multidisciplinariedad
- › Diseño del proceso

Recolección de información secundaria

- › Identificación de estudios realizados sobre el territorio
- › Identificación de políticas públicas y marcos institucionales
- › Recopilación de información ya existente sobre el territorio

Levantamiento de información en el territorio

- › Identificación de estudios realizados sobre el territorio
- › Identificación de políticas públicas y marcos institucionales
- › Recopilación de información ya existente sobre el territorio

Procesamiento de información

- › Procesamiento de información recolectada
- › Espacialización o georreferenciación de la información
- › Cruces de variables y reportes sobre hallazgos

Análisis

- › Creación de instancias de diálogo multiactor
- › Análisis enriquecido a través del diálogo
- › Definición de prioridades y acuerdos

Producción de reportes

- › Producción de reportes para los distintos grupos de interés

Divulgación y uso de información

- › Definición de mecanismos para la divulgación de información
- › Uso de información por los diversos actores del territorio

LA LECTURA DEL ENTORNO ES UN PROCESO PERMANENTE DE CONSTANTE OBSERVACIÓN, ESCUCHA, DIÁLOGO Y COMPREENSIÓN DEL CONTEXTO.



Lineamientos de acción



A partir de las experiencias del Grupo Impulsor y de la construcción colectiva de conocimiento, se identificaron los siguientes lineamientos de acción para orientar la lectura del entorno de los miembros de RedEAmérica.

Construcción de mapas
inclusivos de actores

Generación
de conocimiento colectivo
a partir de la recopilación
de información existente
sobre el territorio

Construcción
participativa de
información
en el territorio

Procesamiento
de información
considerando las diversas
voces y fuentes
de información

Creación de espacios
inclusivos de escucha
y diálogo

Socialización y uso
de la de la información por
parte de los actores del
territorio

Construcción de mapas inclusivos de actores

Los miembros de RedEAmérica trabajan en contextos complejos, en donde se encuentran diversos actores. Por este motivo, una buena herramienta para avanzar en la lectura del entorno consiste en la construcción de un mapa de actores que refleje esta diversidad. Así, este mapa incluye a las empresas que trabajan en el territorio, a las instituciones gubernamentales (incluyendo a las diferentes instancias, como secretarías u oficinas de atención a la población), a las organizaciones de la sociedad civil, a las organizaciones de base y a las instituciones académicas, entre otras.

Dependiendo de la unidad de análisis escogida para los ejercicios, los actores pueden variar. Por regla general, deben estar todos aquellos que necesitan estar, es decir, todas las voces que requieran ser escuchadas frente a una problemática específica, que permitan tener una visión de 360 grados.

Lineamientos de acción

Por ejemplo, si se trata de analizar el empleo en el territorio, los actores involucrados son unos; si quiere analizar las condiciones de salud, son otros.

En los casos en que se cuenta con un conocimiento o trabajo previo en el lugar, el mapa de actores puede partir de aquello que ya se conoce. Puede comenzar a elaborarse entre los propios miembros del equipo que ya tienen una experiencia en el territorio. Esto implica también realizar un mapeo de aquellos actores clave dentro de las propias empresas o fundaciones.

Por otro lado, una herramienta útil para la elaboración del mapa de actores puede ser la consulta de fuentes secundarias sobre el territorio, para conocer cuáles actores han sido identificados previamente en otros documentos o estudios, que pueden ser incluidos en el ejercicio que se está emprendiendo. Este trabajo puede complementarse a partir del diálogo con actores que conocen a profundidad el contexto local. Por ejemplo, los miembros de la empresa o fundación, en especial aquellos que tienen un contacto permanente con el lugar, o los líderes de organizaciones sociales claves en el territorio, tienen información valiosa que puede incluirse en la elaboración del mapa.

¿Cómo construir el mapa de actores?

- › Identificar, con el equipo de trabajo, los actores que considera claves en el territorio.
- › Consultar a la empresa, para conocer cuáles actores identifica.
- › Consultar fuentes secundarias para conocer qué actores han sido identificados con anterioridad.
- › Dialogar con actores que conocen a profundidad el territorio y que pueden tener conocimiento sobre otros actores del territorio.

EN LA LECTURA DEL ENTORNO, LA VOZ Y LA VISIÓN DE LOS LÍDERES SOCIALES CONSTITUYE UN ELEMENTO DE GRAN RELEVANCIA, YA QUE ELLOS JUEGAN UN PAPEL FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO DE SUS TERRITORIOS.

El Instituto Camargo Correa (ICC) de Brasil, cuenta con una herramienta de georreferenciación, llamada Infragis, que ayuda a reunir gran cantidad de información sobre el territorio, organizada a partir de ejercicios cartográficos. La herramienta ayuda, entre otras, a la identificación de asociaciones barriales e instituciones de distinta naturaleza presentes en el territorio. Adicionalmente, el Instituto recurre a los funcionarios de la empresa, como al gerente de obra, para complementar este mapa de actores.

En la lectura del entorno, la voz y la visión de los líderes sociales constituye un elemento de gran relevancia, ya que ellos juegan un papel fundamental en el desarrollo de sus territorios. Sin embargo, la identificación de los líderes y lideresas sociales en ocasiones es más difícil de lo que parece, ya que en algunos casos existen líderes comunitarios que no necesariamente pertenecen a una organización de base, por lo que su identificación puede resultar más compleja. Por lo anterior, es importante indagar sobre la presencia de otras figuras que tienen incidencia en el territorio y movilizan a la comunidad. Este, sin duda, constituye un desafío.

La identificación de los actores en el territorio, a partir, por ejemplo, de la visita a instancias de participación comunitaria u organizaciones que tienen un contacto estrecho con las organizaciones, líderes y lideresas del territorio, puede contribuir a completar el mapa de actores.

La Fundación Alphaville, por ejemplo, realiza visitas a las Unidades Básicas de Salud (UBS) o a los puestos de salud de los territorios, y pregunta quiénes son los líderes de aquella comunidad. Indaga también sobre la existencia de instancias de participación, como los consejos de salud, y sobre los representantes de estos espacios participativos. De esta forma, logra llegar a otros actores del territorio.

Por otro lado, un mapa de actores completo y diverso incluye también a las voces críticas frente a los procesos que se desarrollan en el territorio, ya que pueden aportar información valiosa, puntos de vista distintos y demandas que generan reflexiones pertinentes, promueven oportunidades de cambio y posibilitan encontrar mejores formas de actuación en el territorio.

En el caso del Instituto Votorantim, en la matriz de stakeholders siempre incluyen a las voces que son críticas frente a la actuación de la empresa en el territorio, en la medida en que esto permite conocer mejor el contexto y tener una fotografía más completa del lugar, que incluye a las diferentes voces.

Industrias Peñoles también busca construir un mapa de actores que sea lo más diverso posible, incluyendo a las personas, líderes, autoridades y grupos de interés de las comunidades locales. Los miembros de las comunidades interesadas en la empresa desean ser escuchados, por lo que es importante que esta voz sea tenida en cuenta en los ejercicios de lectura del entorno.

El mapa de actores supone también la identificación de los diferentes representantes del sector público que cuentan con información valiosa sobre el territorio y pueden tener un papel estratégico en la articulación de acciones e impulso de políticas públicas.

En el caso de Cemex, cuando se detecta que en un lugar específico hay un problema, por ejemplo, en el tema educativo, se incluye en el mapa a aquellos actores específicos asociados a esta temática, como el director de la escuela o la autoridad municipal en materia educativa.

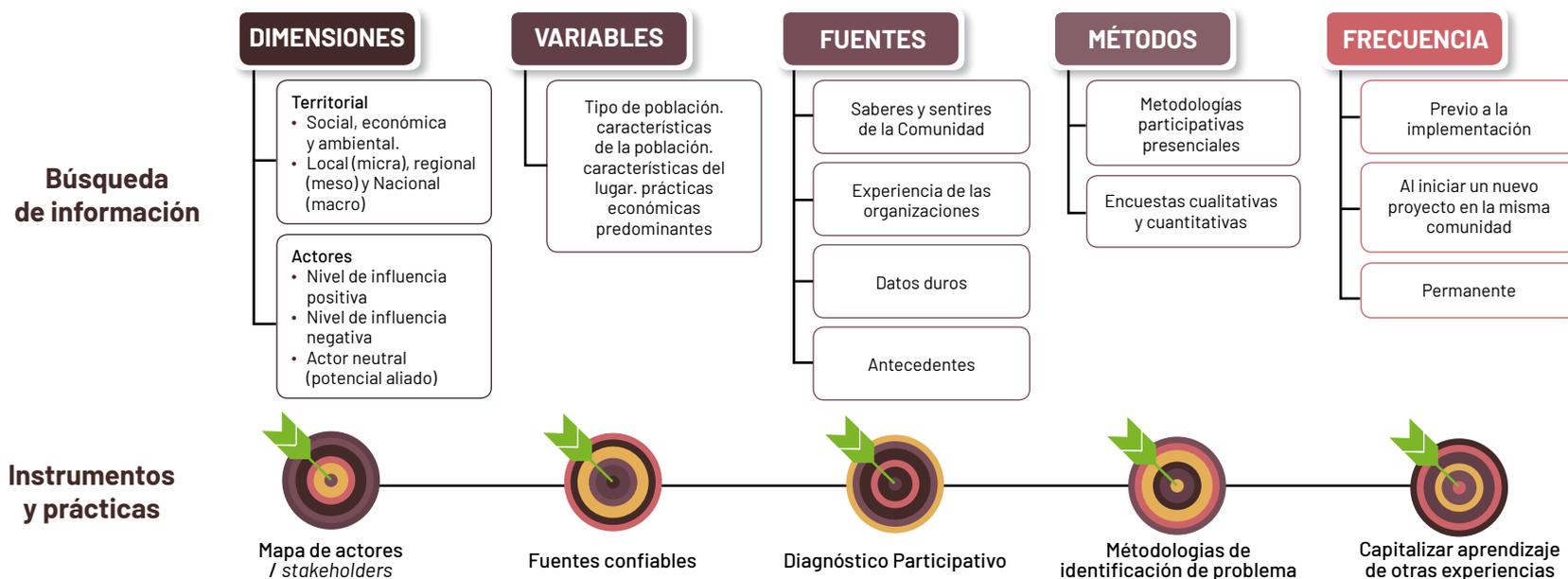
Así, es esencial que los ejercicios de lectura del entorno presten atención a la complejidad del territorio, e intenten utilizar diversas estrategias para la identificación de los actores, comenzando por el propio conocimiento que la organización (fundación y/o empresa) tiene sobre los actores del territorio, pasando por la consulta a las fuentes secundarias, la consulta a otros actores que trabajan en el lugar, entre otras. Los líderes y lideresas que participan en la lectura del entorno deben ser reconocidos por la comunidad, pues esto contribuye a que el ejercicio cuente con mayor legitimidad.

Generación de conocimiento colectivo a partir de la recopilación de información existente sobre el territorio

Las diferentes organizaciones a nivel nacional o local generan información valiosa sobre el territorio que, si se complementa, puede contribuir a tener una idea más clara sobre su complejidad, su historia, sus principales problemas y retos.

Generalmente, los miembros combinan diferentes dimensiones de análisis, variables, tipos de información e instrumentos de recolección de información para tener un panorama completo del territorio.

La Fundación ADO en conjunto con sus Aliados, realizan un trabajo de búsqueda de información por medio de procesos participativos, que incluye diversas dimensiones, variables, fuentes, métodos y frecuencia, como puede observarse a continuación:



Fuente: Fundación ADO. Lectura del entorno con visión sistémica. 2020. Disponible en: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/LecturaDelEntorno_FundacionADO.pdf?ver=2020-10-29-174009-120

Lineamientos de acción

Una buena forma de comenzar los ejercicios es a partir de la recopilación de información existente, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo. Esta información es fundamental y, como lo evidenció la pandemia, en los momentos en que no es posible recopilar información de manera presencial, la información ya existente sobre el territorio se convierte en una importante aliada para tener un panorama general sobre el mismo.

El tipo de información a recopilar dependerá de la unidad de análisis. En términos generales, los miembros de RedEAmérica recopilan información relacionada con la historia del territorio, las políticas públicas y programas que han sido implementados en el lugar, así como indicadores de pobreza, salud, educación, economía, acceso a agua y saneamiento básico, medio ambiente, participación democrática, desempleo, situación de orden público, entre otros.

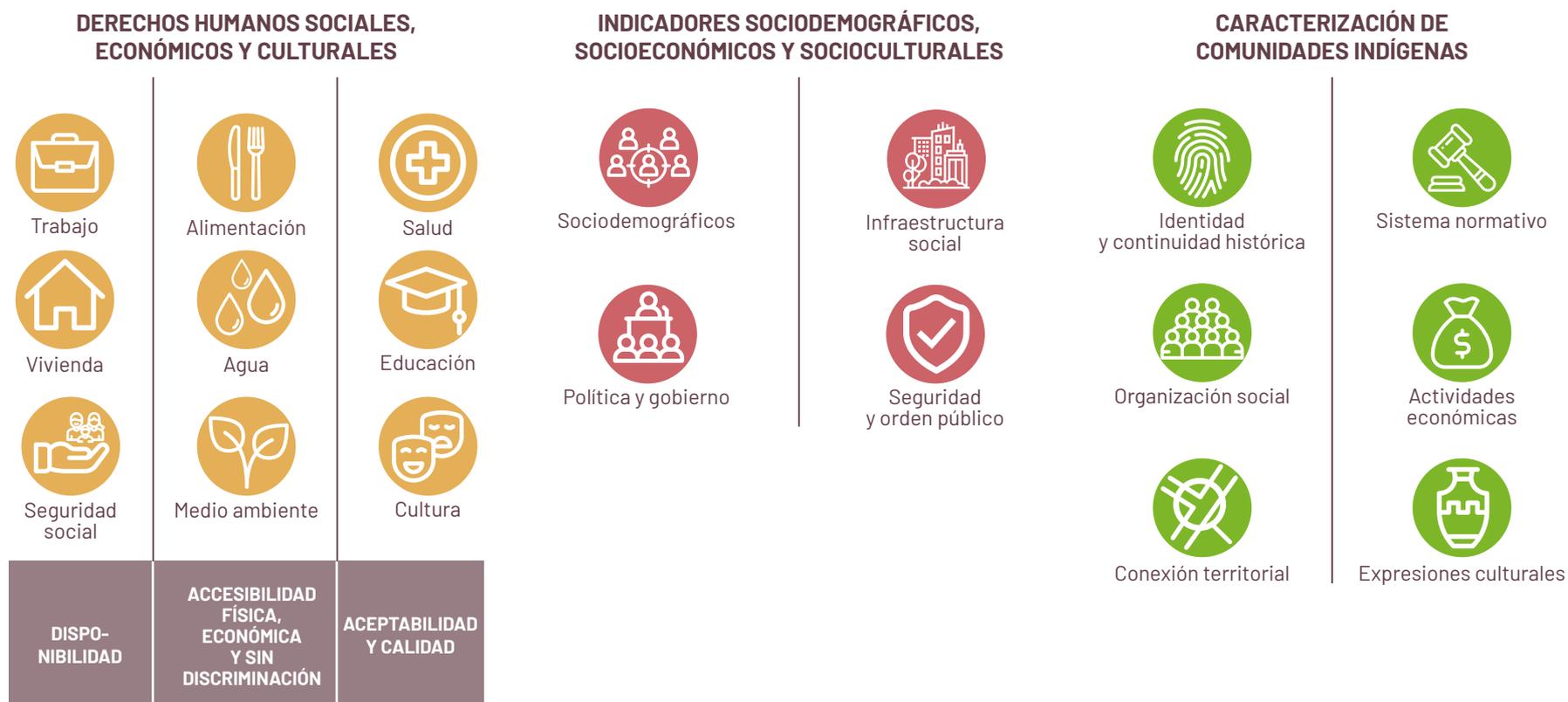
El equipo de investigación de Cemex se basa en un modelo que contempla cuatro grandes dimensiones, y en cada una de ellas, se levanta información sobre aspectos específicos. En la dimensión ambiental, se trabaja en torno al tema de agua, calidad del aire, ecosistemas; en la dimensión social, se abordan temas de salud, educación, cohesión social vecinal, percepción de seguridad; en urbanismo, se incluyen temas relacionados con la infraestructura urbana, espacios públicos, calles, calidad y servicios de la vivienda; y en la dimensión económica, se incluyen indicadores de condiciones económicas de los hogares, empleo, actividades económicas, sectores, entre otros. Para el levantamiento de información secundaria, se realiza una exploración de fuentes oficiales y otras fuentes de información, como periódicos, journals, revistas de investigación, bases de datos gubernamentales, entre otras, para conocer antecedentes sobre la zona de estudio.

La Fundación Alphaville realiza una consulta a páginas con información oficial. Dentro de estos, se incluye:

- › el Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE)*
- › El Censo demográfico*
- › Cartografías*
- › Encuestas nacionales de hogares (PNAD)*
- › Encuestas con información básica a nivel municipal.*

Lineamientos de acción

En el caso de Peñoles, en su modelo de Evaluación de Impacto Social, se realiza un levantamiento de información relacionada con los Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales (DESCA); indicadores sociodemográficos, socioeconómicos y socioculturales; y caracterización de comunidades indígenas, como puede observarse en la siguiente imagen.



Fuente: Industrias Peñoles. Lectura del entorno. 2020. Disponible en: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/LecturaEntorno_IndustriasPeñoles.pdf?ver=2020-11-06-093448-953

La siguiente tabla ilustra algunas fuentes a consultar y tipos de información para el levantamiento de información ya existente sobre el territorio:

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN YA EXISTENTE SOBRE EL TERRITORIO

Fuente	Tipo de información
<p>Gobiernos nacionales y/o locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Información sobre políticas públicas desarrolladas en el territorio. › Planes de desarrollo, planes de acción, informes de gestión. › Indicadores sociodemográficos: pobreza, desempleo, salud, educación, vivienda, medio ambiente, acceso a agua y saneamiento básico, género, corrupción, participación democrática, orden público. › Censos demográficos, Encuestas de hogares.
<p>Empresa, instituto o fundación</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Documentos sobre la historia de la empresa o fundación en el territorio y su relacionamiento con la comunidad (encuestas de reputación, análisis de quejas y reclamos). › Información sobre acciones desarrolladas en el territorio. › Información sobre aliados. › Planes de acción e indicadores. › Resultados de encuestas realizadas. › Indicadores sociodemográficos contruidos por la fundación o empresa.
<p>Instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de base, organismos de cooperación</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Estudios, investigaciones y materiales audiovisuales sobre el territorio. › Encuestas. › Planes de acción, informes de gestión.

Este levantamiento de información incluye tanto información cualitativa como cuantitativa. Con relación a la información de carácter estadístico, es muy importante que se discrimine por temas y por diversidad del territorio. Un aspecto esencial tiene que ver con desagregar la información por género, ya que esto permite identificar problemas que afectan a las mujeres de manera diferenciada. Los indicadores también deben mostrar especificidades relacionadas con las características culturales y raciales de la población, ya que la información agregada puede ocultar realidades que no son visibles a simple vista.

La diversidad de información recolectada contribuye a armar el rompecabezas del lugar. Cada una de las fuentes consultadas puede traer un elemento novedoso que ayuda a contar con información relevante y pertinente sobre el territorio, que puede orientar la toma de decisiones. Como se verá a continuación, es importante que esta primera etapa de recolección de la información, centrada en la recopilación de información ya existente, se complemente con la construcción participativa de información en los territorios.

Construcción participativa de información en el territorio

La recopilación de información ya existente sobre el territorio permite, en un segundo momento, identificar brechas en la información y, a partir de ese proceso, definir nuevas fuentes a ser consultadas. En este ejercicio, el diálogo con la población y la recolección de información en terreno resultan herramientas fundamentales para tener una visión sistémica del territorio.

Para este fin, es posible apoyarse en diferentes técnicas, como la observación participante, las entrevistas o las dinámicas grupales⁴. En estos procesos, es indispensable que la persona o equipo encargado de la recolección de la información genere confianza entre los actores para de esta forma lograr un diálogo franco y sincero.

CADA UNA DE LAS FUENTES CONSULTADAS PUEDE TRAER UN ELEMENTO NOVEDOSO QUE AYUDA A CONTAR CON INFORMACIÓN RELEVANTE Y PERTINENTE SOBRE EL TERRITORIO.

⁴ Bravo Acosta, Olga. Herramientas participativas para la investigación en desarrollo local. UTEG: 2017.

La **observación participante** requiere que la persona encargada de la recolección de información tenga una presencia prolongada en el lugar e interactúe con los diferentes actores⁵. Puede ser realizada a partir de la observación de espacios como reuniones de la comunidad, o de actividades cotidianas que se desarrollan en el lugar. Este ejercicio implica tomar notas de lo que se observa a través de cámaras fotográficas, videos y diarios de campo, entre otros⁶.

TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EN TERRENO

Observación participante	<ul style="list-style-type: none">› Realizada por una persona que tenga presencia prolongada en el lugar.› Observación de reuniones, actividades cotidianas.› Registro de información a través de fotos, videos, diarios de campo.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none">› Pueden ser individuales o grupales.› Pueden ser estructuradas, semi-estructuradas o abiertas.
Dinámicas grupales	<ul style="list-style-type: none">› Uso de diversas técnicas como: grupos de trabajo o grupos focales, gráficos históricos, lwas de tiempo, líneas de tendencia, calendario de actividades comunales, mapas sociales, económicos y políticos, diagramas, lluvia de ideas, matriz Foda/Dofa, árbol de problemas.

LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE REQUIERE QUE LA PERSONA ENCARGADA DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN TENGA UNA PRESENCIA PROLONGADA E INTERACTÚE CON LOS DIFERENTES ACTORES.

⁵ Ibid.

⁶ RedEAmérica. Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base. Bogotá: 2014.

Lineamientos de acción



Por su parte, las **entrevistas** pueden ser individuales o grupales⁷ y pueden ser estructuradas, semi-estructuradas o abiertas. Las entrevistas estructuradas son realizadas a través de cuestionarios que tienen una opción de respuesta (tipo encuesta); las abiertas suelen incluir pocas preguntas, para que el entrevistado pueda hablar libremente sobre sus percepciones sobre el tema. Por último, las entrevistas semi-estructuradas combinan ambos tipos de entrevistas, pues se elaboran a partir de unas preguntas que pueden arrojar datos más concretos sobre algunos temas específicos, al mismo tiempo en que el entrevistado puede expresar sus puntos de vista sobre el mismo. Como lo afirma Bravo Acosta, “el aspecto esencial de estas entrevistas es conocer el modo como los informantes perciben y experimentan las situaciones estudiadas, lo que para ellos es relevante, sus significados, perspectivas y definiciones”⁸.

La iniciativa Vital Signs (Canadá) realiza un mapeo de información en los territorios alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de encuestas periódicas a las comunidades, para conocer, de forma rápida, los problemas actuales, potenciales y percibidos e identificar oportunidades para la acción.

Peñoles realiza estudios de Imagen y Reputación que constan de tres partes. En la primera se aplican encuestas con la comunidad. Posteriormente se llevan a cabo grupos focales, generalmente incluye a personas, líderes, autoridades y grupos de interés de las comunidades locales. Finalmente, se emplea la entrevista a profundidad con algunos actores clave del territorio.

⁷ RedEAmérica. Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base. Bogotá: 2014.

⁸ Bravo Acosta, Olga. Herramientas participativas para la investigación en desarrollo local. UTEG: 2017. P. 48

Lineamientos de acción

Por último, son diversas las herramientas de recolección de información que pueden emplearse en las actividades grupales. Estas son útiles para conocer la opinión de un grupo frente a algunos temas específicos del territorio. La Guía de Diagnósticos Participativos y Desarrollo de Base de RedEAmérica incluye diversas técnicas, como⁹:

Grupos de trabajo o grupos focales	Son espacios de diálogo que permiten la construcción de acuerdos entre los participantes. Para lograr la participación activa y voz de todos los participantes, pueden realizarse varios grupos focales.
Gráficos históricos, líneas de tiempo, líneas de tendencia	Los gráficos históricos, líneas de tiempo o de tendencia permiten conocer los cambios significativos en la historia de la comunidad, remontándose al pasado del territorio. Se recomienda promover la participación diversa de actores, considerando elementos como la edad, género y tipo de actor.
Calendario de actividades comunales	Los calendarios muestran la forma como en una familia, comunidad o territorio se planifica el tiempo, las actividades, recursos, eventos importantes, entre otras. El objetivo es que las actividades principales del territorio (por ejemplo meses de cosecha, meses de lluvia, etc) queden plasmadas en un calendario propio del lugar.
Mapas sociales, económicos y políticos	Los mapas contribuyen a recrear el espacio territorial por parte de los actores, su identidad y actividad productiva, entre otros. Ayudan a visualizar el acceso a recursos y situaciones problemáticas.
Diagramas (de Venn, flujos económicos, sociales)	Los diagramas permiten identificar instituciones e individuos relevantes para el grupo y representar visualmente las relaciones entre ellos.
Lluvia de ideas	Las lluvias permiten obtener información pertinente, de forma rápida, a partir de la recolección de las ideas y percepciones del grupo.
Matriz Foda/Dofa	La matriz de Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Dofa) es una técnica de planeación que permite realizar un diagnóstico para orientar la toma de decisiones a partir de factores internos y externos.
Árbol de problemas	El árbol de problemas permite identificar y priorizar, en una relación de causalidad, los elementos del problema, clasificando los aspectos problemáticos y las consecuencias de un problema.

⁹ RedEAmérica. Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base. Bogotá: 2014.

Lineamientos de acción

La planeación y organización de las actividades grupales requiere de especial atención. A través de los talleres, grupos focales o reuniones puede recopilarse o analizar información mediante el diálogo multiactor, lo que contribuye a estrechar lazos que pueden facilitar la definición futura de acciones conjuntas. Es importante, además, que en los ejercicios se fortalezcan los mecanismos democráticos, la capacidad de deliberar de manera respetuosa, considerando los diversos puntos de vista, y las capacidades para construir consensos.

La definición de los actores que participarán en estos ejercicios depende, en gran medida, de la confianza que existe entre ellos. Sin este requisito esencial, es preferible realizar, al menos en un primer momento, ejercicios individuales o con grupos menores.

La Fundación Alphaville, por ejemplo, realiza un primer acercamiento individual, con cada actor (empresas, organizaciones de la sociedad civil y gestión pública), y después realiza talleres en donde se llama a todos los actores. Para esta organización, es importante escuchar de forma separada a cada actor del territorio, antes de pensar en actividades colectivas con sociedad civil, gobiernos locales e instituciones privadas.

De alguna forma, la Fundación cumple un papel de articulador y de facilitador del diálogo entre los distintos actores, ya que en ocasiones ellos no se conocen entre sí. Además, este proceso ayuda no solo a definir acciones que tengan sentido para los tres sectores, sino que contribuye a un proceso de largo plazo en donde, aún cuando la Fundación salga del territorio, los actores continúen dialogando y trabajando conjuntamente.

Por otro lado, contar con la figura de un facilitador en las actividades grupales contribuye a que se pueda seguir la agenda de actividades propuesta, se garantice una conversación horizontal entre los actores y se incluya la voz de todos los participantes¹⁰.

LA DEFINICIÓN DE LOS ACTORES QUE PARTICIPARÁN EN ESTOS EJERCICIOS DEPENDE, EN GRAN MEDIDA, DE LA CONFIANZA QUE EXISTE ENTRE ELLOS.

¹⁰ Vital Signs. Guidelines for hosting vital conversations. Disponible en: <https://communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2019/04/Vital-Conver>

Lineamientos de acción

Otro aspecto a considerar, especialmente cuando se realizan actividades con las organizaciones de base, tiene que ver con la definición del lugar para la realización de reuniones o talleres. La construcción de un diálogo abierto con los actores del territorio requiere garantizar un ambiente de mucha confianza para que puedan expresar sus puntos de vista. En este sentido, es importante que el espacio sea neutral y que además sea de fácil acceso y preferiblemente cerca a los lugares donde actúan las organizaciones sociales.

La Fundación Alphaville hace énfasis en la necesidad de que los lugares donde se realizan las actividades tengan sentido para la propia comunidad, sean cercanos a la misma y no se realicen actividades en instituciones públicas, para que los diferentes actores se sientan en un ambiente de confianza para conversar. En algunos casos, cuando se cuenta, por ejemplo, con varias asociaciones de barrio, la Fundación hace una rotación de los lugares de realización de las actividades, para no concentrarse en un solo barrio. En estos ejercicios se busca también que la persona contratada para proveer los refrigerios sea de la propia comunidad.

El objetivo es que, en el territorio, se priorice el diálogo con los diferentes actores, ya que de esta forma se logra complementar la información sobre el territorio y tener una visión de 360 grados sobre las problemáticas, carencias, necesidades y posibilidades de actuación, incluyendo, también, información sobre posibles aliados y proyectos que están siendo desarrollados en el territorio.

Procesamiento de información considerando las diversas voces y fuentes de información

La lectura del entorno supone un ejercicio complejo de recolección y producción de información, diálogo y escucha con los diferentes actores. Sin embargo, es necesario organizar y procesar la información disponible, para que esta pueda contribuir, efectivamente, a un buen análisis que oriente la toma de decisiones a nivel territorial.

Lineamientos de acción

Para el procesamiento de la información, es importante asegurar que se tengan en cuenta los diferentes puntos de vista de los actores y que se incluyan todas las fuentes consultadas, además de los documentos referentes a las actividades grupales (memorias de talleres, mapas, carteleras, etc). De igual forma, es importante realizar cruces de información y contrastarla, ya que esto contribuye a contar con información más sólida y confiable.

El Instituto Camargo Correa (ICC) hace uso de la herramienta Infragis, que permite realizar la georreferenciación del territorio a partir de cruces de varias fuentes de información. La información queda plasmada en mapas y, a partir de un ejercicio de álgebra de mapas, se identifican regiones con altos niveles de vulnerabilidad y de mayores riesgos. Esto permite tener una idea del espacio donde va a actuar el Instituto, como sus principales problemas, indicadores socio-demográficos, organizaciones sociales presentes en el territorio, problemas de orden público, información de carácter político, de violencia armada, entre otras.

El uso de algunas herramientas tecnológicas gratuitas, como google maps, pueden ser exploradas para lograr tener una visión del lugar. Estas herramientas pueden complementarse con otras fuentes secundarias de información, que permitan realizar una lectura integral. De igual forma, pueden explorarse alianzas con universidades para avanzar en el desarrollo de herramientas similares.

EL USO DE ALGUNAS
HERRAMIENTAS
TECNOLÓGICAS
GRATUITAS, COMO
GOOGLE MAPS,
PUEDEN SER
EXPLORADAS PARA
LOGRAR TENER UNA
VISIÓN DEL LUGAR.

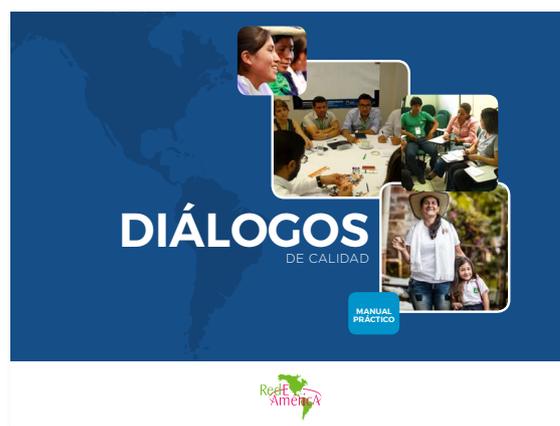
En el procesamiento de información es importante intentar desagregar la información, considerando variables como género, raza, etnia, además de otras informaciones importantes relacionadas con la ubicación geográfica.

El procesamiento de la información y la forma como esta es presentada para el análisis constituye un mecanismo de democratización de la información. Por lo anterior, es clave que el procesamiento sea construido y presentado de tal forma que genere capacidades en los diferentes actores para que puedan analizar y usar los resultados de este ejercicio para mejorar sus intervenciones en el territorio.

Creación de espacios inclusivos de escucha y diálogo

Uno de los elementos fundamentales en las prácticas de lectura del entorno bajo la perspectiva de comunidades sostenibles tiene que ver con el desarrollo de los procesos de escucha y diálogo entre los distintos actores, como organizaciones sociales, gobiernos locales, empresas, instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil. El diálogo, cuando incorpora distintos actores y visiones, se convierte en un potente instrumento para la lectura del entorno, ya que permite enriquecer el proceso, cualificar la información recolectada, interpretar mejor los fenómenos, especialmente cuando estos son complejos, y encontrar mejores alternativas de solución, ya que contribuye la construcción de visiones compartidas y facilita los acuerdos.

El manual “Diálogos de Calidad” de RedEAmérica constituye un documento esencial para profundizar en la importancia y formas de llevar a cabo estos ejercicios. La siguiente figura ilustra las ventajas del diálogo democrático:



VENTAJAS DEL DIÁLOGO DEMOCRÁTICO

- › Contribuye a la gobernabilidad democrática.
- › Es siempre un proceso de cooperación y trabajo conjunto.
- › Opera con una mirada sistémica.
- › Busca incluir a un grupo diverso de actores y no solamente a partes que buscan negociar un tangible.
- › Respeta y fortalece la institucionalidad.
- › Establece dinámicas que permiten transformar las relaciones conflictivas para evitar la crisis y la violencia.
- › Contribuye a la gobernabilidad democrática.

Fuente: RedEAmérica. Diálogos de Calidad. Manual práctico. 2020. Disponible en: <https://www.redeamerica.org/Noticias/Detalle/PgrID/1658/PageID/18/ArtMID/1370/ArticleID/2233>

Lineamientos de acción



Además de los espacios de escucha y diálogo presentes en la recolección de la información, como fue mencionado con anterioridad, el diálogo con los actores del territorio resulta fundamental para el análisis de la información, ya que no solo enriquece y eleva la legitimación de la lectura de los acontecimientos y la visualización de riesgos y oportunidades, sino que también permite que los demás actores se apropien de la información como un bien público, adquieran capacidades para interpretarla y usarla, y se contribuya a la construcción de un ambiente propicio para facilitar la construcción de una agenda común.

Es importante hacer un especial esfuerzo para incluir la diversidad de voces en estos espacios, especialmente aquellas tradicionalmente excluidas, como suelen ser la de las organizaciones de base. Su visión de los problemas y potencialidades del territorio, contribuirá a una lectura más afinada. La experiencia práctica sugiere incluir no solo los líderes visibles del territorio, sino también aquellos que, aunque no ocupen cargos en las organizaciones de base, tienen un papel clave en la comunidad, ya que en ocasiones son los que están más conectados con los problemas de la comunidad y pueden aportar información valiosa.

El diálogo con las lideresas comunitarias requiere especial atención, en la medida en que muchas veces las mujeres son las que asumen las tareas de cuidado del hogar y las tareas comunitarias. Como lo afirma la Fundación ADO, que tiene una línea de trabajo específica con mujeres, su papel en los hogares y en las comunidades ha ido cambiando y se requiere pensar en estos temas de manera transversal. Esto implica hacer un esfuerzo para incluir la voz de las mujeres en los espacios de diálogo que se promuevan entre los diferentes actores del territorio.

EL DIÁLOGO CON LAS LIDERESAS COMUNITARIAS REQUIERE ESPECIAL ATENCIÓN, EN LA MEDIDA EN QUE MUCHAS VECES LAS MUJERES SON LAS QUE ASUMEN LAS TAREAS DE CUIDADO DEL HOGAR Y LAS TAREAS COMUNITARIAS.

El ICC relata que la aproximación a una comunidad quilombola¹¹, liderada por mujeres, fue posible gracias a que la interlocutora del Instituto era también una mujer, que además se mostró interesada en escuchar a la comunidad. Este caso muestra la importancia de garantizar una entrada muy sensible y cuidadosa a las comunidades, en especial a las tradicionales. En esta comunidad, además, fue realizado un intenso ejercicio de escucha de relatos de las mujeres quilombolas, lo que permitió que ellas mismas reconstruyeran y comprendieran mejor su historia, sus necesidades y los miedos asociados al contexto de violencia armada en la región. En esta experiencia, es nítido cómo el proceso de escucha y diálogo significó importantes transformaciones para la comunidad, al recuperar sus raíces históricas y definir acciones emprendedoras que dialogaban con su origen ancestral.

Además de las organizaciones de base y comunitarias, la participación de las empresas en estos ejercicios es clave. Estas tienen conocimientos y percepciones valiosas y específicas para el análisis. Por otro lado, la vinculación de representantes de los gobiernos locales es de gran importancia, en la medida en que conocen el territorio, son los responsables de la política pública, y la solución de muchos de los problemas depende de su actuación en un marco de corresponsabilidad.

Adicionalmente, estos espacios de diálogo entre los actores, estructurados para la lectura del entorno, contribuyen a que los actores del territorio se conozcan y generen lazos de confianza, elementos fundamentales para la construcción posterior de compromisos colectivos. Permiten, además, tener mayor conocimiento sobre el papel de los actores en el territorio y a comprender mejor las responsabilidades de cada uno y sus limitaciones. Como lo afirma el Instituto Votorantim, “cuando todo saben cuáles son los problemas reales de aquellos contextos, quiénes son los responsables y lo que cada uno puede hacer, se reducen las posibilidades de conflicto”.

¹¹ Las comunidades quilombolas son grupos con identidad cultural propia, formados desde la época de la esclavitud en Brasil. Son comunidades que mantienen vínculos fuertes con su historia y trayectoria, preservando las costumbres y la cultura de sus antepasados. Brasil, Secretaria Especial do Desenvolvimento Social. Disponible en: <http://mds.gov.br/assuntos/seguranca-alimentar/direito-a-alimentacao/povos-e-comunidades-tradicionais/comunidades-quilombolas>.

Aunque lo ideal es poder realizar los diálogos multiactor de manera presencial, esto no siempre es posible, como quedó evidenciado con la pandemia. En casos como este, los diálogos a través de herramientas virtuales se convierten tanto en un desafío, como en una oportunidad. De acuerdo con Rodrigo Baggio, la tecnología puede empoderar a las comunidades y contribuir a la inclusión. Para esto, es necesario aprovechar las herramientas para crear lazos de confianza, por ejemplo, incluyendo las opciones de video en las reuniones, no solo el audio. Por otro lado, a diferencia de otras herramientas tradicionales, como la radio o la televisión, el internet permite que haya interacción entre las personas, por lo que debe hacerse un esfuerzo para cerrar las brechas y capacitar a la población en el uso de herramientas tecnológicas.¹²

En el caso de Cemex, las acciones asociadas a la lectura del entorno, en el marco de la pandemia, las realizaron de manera virtual. La empresa considera que esta experiencia dejó importantes aprendizajes, como la posibilidad de poder recolectar información relevante y valiosa a través de herramientas virtuales, y la posibilidad de ampliar la escala de estos ejercicios y replicarlos en otros lugares.

El reto, por lo tanto, es hacer de la tecnología una gran aliada para avanzar en la construcción de espacios de diálogo entre los diferentes actores del territorio.

EL INTERNET PERMITE QUE HAYA INTERACCIÓN ENTRE LAS PERSONAS, POR LO QUE DEBE HACERSE UN ESFUERZO PARA CERRAR LAS BRECHAS Y CAPACITAR A LA POBLACIÓN EN EL USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.

Socialización y uso de la de la información por parte de los actores del territorio

La lectura del entorno es un ejercicio que arroja conocimiento construido colectivamente sobre los problemas del territorio, los actores presentes en el mismo y las iniciativas que están siendo desarrolladas por los distintos actores. En este sentido, proporciona información valiosa para la construcción de comunidades sostenibles, que puede resultar útil para los distintos actores, ya sea para definir nuevas acciones o para realizar ajustes a las iniciativas que se están desarrollando en el territorio. Por este motivo, es importante hacer esfuerzos para que la información sea presentada de forma acotada y en formatos de fácil comprensión.

¹² RedEAmérica. Webinar Covid 19 e inclusión digital, con Rodrigo Baggio. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=UuWiMzjk94Y>

Lineamientos de acción

La socialización de la información recolectada, procesada y analizada en los ejercicios de lectura del entorno, permite que esta pueda ser usada por los gobiernos locales, organizaciones de base y por la empresa o fundación, como se muestra a continuación.

Uso de la información por parte de los gobiernos locales

Una de las dificultades relatadas por el Grupo Impulsor, con relación a los gobiernos locales, tiene que ver con las limitaciones en la producción o acceso a información actualizada sobre el territorio, por lo que en algunos lugares, el poder público no cuenta con herramientas suficientes y pertinentes para la toma de decisiones. En estos casos, la lectura del entorno puede ayudar a suplir un vacío de información y dar luces sobre algunos temas que son prioritarios.

La experiencia de ICC muestra cómo, durante la pandemia, la articulación entre actores permitió realizar un mapeo de vulnerabilidades en los territorios, a partir de información sobre salud, desempleo y saneamiento básico. Con base en este levantamiento, fue construido un índice que mostraba los municipios más críticos y que podrían tener una probabilidad mayor de contagio debido, por ejemplo, al acceso al agua. Esto contribuyó a que las alcaldías tuvieran acceso a información con la cual no contaban inicialmente, para tomar mejores decisiones en un contexto de emergencia sanitaria.

Para el Instituto Votorantim, la lectura del entorno permite contar con información organizada sobre coyuntura socioeconómica, principales sectores de la economía, grupos vulnerables, lugares en donde es apto o no construir, zonas de preservación ambiental, entre otros, que constituyen información a la que los gobiernos locales no tienen acceso, al menos no de forma organizada. En este sentido, sirve para los ejercicios de planeación de las propias administraciones locales.

Es importante establecer canales de comunicación y lazos de confianza entre la fundación o empresa y el gobierno local, para promover estrategias de cooperación y que la producción de información por parte de otras organizaciones, diferentes al gobierno local, no sean vistas con desconfianza, sino como herramientas que pueden servir para el desarrollo de la comunidad.

Uso de la información por parte de las organizaciones de base

Construir capacidades en los actores, en particular en las organizaciones de base, para producir, analizar y usar información sobre el entorno, es una contribución relevante, teniendo en cuenta que estas capacidades suelen no estar presentes en ciertos grupos, y contar con ellas permite abrir las puertas para construir visiones, acuerdos, proposiciones e incidir en la agenda territorial. Los siguientes ejemplos ilustran la importancia de la construcción de capacidades y la socialización de la información para los procesos de decisión y de incidencia política por parte de las organizaciones comunitarias.

Para la Fundación ADO, la lectura del entorno se convierte en una carta de navegación que ayuda a que las organizaciones de base comprendan mejor las raíces de sus problemas y prioricen acciones a partir de esta identificación, pues muchas veces se atacan los efectos o consecuencias del problema, pero no las causas. Además, a partir de estos ejercicios, se ha incentivado el proceso de incidencia política por parte de las organizaciones de base para impulsar sus proyectos. Las mujeres artesanas, por ejemplo, han comenzado procesos de incidencia pública para el reconocimiento de la denominación de origen de las prendas que hacen.

Para el Instituto Votorantim, los ejercicios de lectura del entorno contribuyen a que la comunidad tenga mayor claridad para poder reivindicar sus demandas ante los diferentes actores, de acuerdo con la responsabilidad de cada uno en el territorio y de acuerdo, también, con los compromisos acordados. Por ejemplo, si se trata de un tema de educación, el responsable sería el gobierno local, no la empresa. Pero si se trata de un tema de contaminación que involucra directamente a la empresa, puede solicitarse el cumplimiento de los acuerdos definidos colectivamente. Este proceso, además, contribuye al empoderamiento de la comunidad.

Uso de la información por parte de empresas y fundaciones

La lectura del entorno genera información relevante para orientar el diseño de estrategias por parte de las empresas, fundaciones e institutos, ya que arroja información sobre vulnerabilidades, problemas sociales y de orden público y necesidades económicas en los lugares de actuación de estas organizaciones. De igual forma, ayuda a comprender que hay momentos en que no es recomendable que la empresa o fundación emprenda acciones en un determinado territorio, o deba redefinir sus actuaciones.

El ICC define los lugares de actuación, en un primer momento, por el trazado de la obra de la empresa. Sin embargo, en un segundo momento, la definición específica de los lugares pasa por el análisis de otros criterios, como índice de vulnerabilidad social, posibilidades de impacto y escala de las iniciativas y las oportunidades de actuación. En algunos casos, los riesgos de actuación en el territorio, por problemas de violencia, por ejemplo, son muy altos y esto podría afectar la continuidad de las acciones en el territorio, por lo que es mejor no emprender iniciativas en ese lugar.

En el caso de Cemex, la lectura del entorno ha contribuido a que la empresa identifique problemas en el territorio que no eran identificados como tal. Por ejemplo, al discriminar la inversión social realizada por la empresa en un determinado lugar, fue posible identificar que algunas áreas que eran prioritarias, de acuerdo a la lectura del entorno, no contaban con inversión por parte de la empresa. En este caso, el ejercicio realizado ayudó a que la empresa redireccionara su inversión de forma más estratégica, en función de las necesidades de la población.

LA LECTURA DEL ENTORNO GENERA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA ORIENTAR EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS POR PARTE DE LAS EMPRESAS, FUNDACIONES E INSTITUTOS.

La lectura del entorno, adicionalmente, contribuye a que las empresas, fundaciones e institutos conozcan las percepciones de los actores de la comunidad frente al desarrollo del territorio y el impacto que tienen en el mismo. Así, proporciona una visión crítica sobre la actuación de la empresa o fundación, lo que permite conocer si las acciones emprendidas están teniendo el impacto esperado, si podrían vincularse a nuevas acciones y si están contribuyendo al desarrollo de comunidades sostenibles. Esto, además, permite que la empresa, particularmente, comprenda el impacto socioeconómico que genera en la sociedad y su papel en el territorio.

El Instituto Votorantim realiza la lectura del entorno buscando tener una mirada crítica frente al papel de la empresa, con el objetivo de contribuir a mejorar sus intervenciones en el territorio. Por ejemplo, ha sido posible analizar, de manera conjunta, indicadores a lo largo del tiempo que evidencian que hay demandas que continúan siendo prioritarias para las comunidades, relacionadas con la actuación de la empresa, a las que esta tal vez no le ha prestado suficiente atención.

Por último, en situaciones de crisis, los ejercicios de lectura del entorno ayudan a orientar la toma de decisiones de forma rápida y a adaptarse de acuerdo a las necesidades inmediatas que surgen. La pandemia evidenció la importancia de estos ejercicios de lectura del entorno para comprender las necesidades urgentes de las comunidades y para poder tener mayor flexibilidad para enfrentar situaciones difíciles, como lo muestran algunas experiencias del Grupo Impulsor:

En el caso del Instituto Votorantim, la lectura del entorno contribuyó a responder de manera rápida a la urgencia de la comunidad en materia sanitaria, articulándose con los diferentes actores presentes en el territorio para conocer las necesidades de los municipios y movilizar acciones. La empresa, en el marco de la pandemia, logró escuchar a la comunidad, sentir el sufrimiento de las personas, dialogar con el poder público e identificar, conjuntamente, las necesidades urgentes y las acciones que podrían emprender para mitigar el impacto de la pandemia.

La Fundación Alphaville, en este contexto de crisis, logró articularse con otros aliados y de manera conjunta crearon una plataforma de crowdfunding que permitió sumar esfuerzos con otras organizaciones y ayudar a suplir necesidades urgentes de la comunidad.

Peñoles, por su parte, logró, en el marco de la pandemia, articular esfuerzos con Excelencia Educativa, una organización aliada, para llevar a cabo capacitaciones virtuales a los maestros de las comunidades y de esta forma fortalecer las competencias de los nuevos roles y desafíos de la educación en tiempos de pandemia. P.ej. Rol de mediador digital, liderazgo e innovación a la distancia, Planeación y estrategias para mediar el aprendizaje en línea, entre otros. Este trabajo ha sido fundamental, ya que los profesores requerían actualizar sus competencias técnicas para enfrentar el nuevo reto de una educación virtual.

La construcción de agendas comunes



Para algunos miembros de RedEAmérica, los ejercicios de lectura del entorno son parte de un proceso en la perspectiva de construir agendas de desarrollo en el territorio y definir su actuación, en la medida en que se convierte en una importante herramienta que permite conocer iniciativas que están siendo adelantadas por los diferentes actores, en ocasiones de manera aislada, y sumar esfuerzos en torno a estas acciones.

Este ejercicio puede contribuir a construir lazos de confianza y a aumentar el impacto de las iniciativas, al generar nuevas formas de organización y trabajo colectivo. Es el caso, por ejemplo, del Instituto Votorantim, que, a partir de la lectura del entorno, prioriza desafíos y oportunidades para construir una agenda social, que incluye acciones de mediano y largo plazo.

De esta forma, los ejercicios de lectura del entorno contribuyen a generar los cimientos para dar paso a la construcción de agendas comunes en el territorio, que permitan un mayor impacto hacia el logro de los objetivos de desarrollo sostenible. De lo que se trata, en últimas, es de escuchar y dialogar, para poder actuar de manera conjunta.



La lectura del entorno: Una buena inversión



La lectura del entorno es un ejercicio que significa inversiones tanto de tiempo como de recursos económicos. Estimar los tiempos y la inversión no es una tarea fácil, ya que esto depende del propósito, el contexto, el alcance, las técnicas utilizadas, entre otros aspectos.

Con relación al tiempo, por ejemplo, los miembros del grupo impulsor dedican en promedio entre 3 a 6 meses para el desarrollo de estos ejercicios. Con relación a los costos, la Fundación Alphaville, por ejemplo, incluye gastos de personal, material pedagógico e insumos. Cemex, por su parte, incluye en el presupuesto de los ejercicios de lectura del entorno los costos de levantamiento de encuestas y honorarios del equipo investigador.

Estimar los tiempos y costos constituye uno de los principales retos para promover que otros actores realicen ejercicios de lectura del entorno, ya que depende mucho de los contextos locales y, fundamentalmente, del fin para el que se realiza la lectura del entorno. Es decir, si esta se realiza para la construcción de un proyecto puntual, tiene unos costos asociados. Si es una estrategia diseñada para una organización que va a permanecer en el territorio por un largo periodo, el objetivo y alcance de la lectura puede ser otro.

En el diálogo con los miembros del grupo impulsor, fue posible definir algunos aspectos que hay que considerar a la hora de realizar un presupuesto de estas actividades:

- › Equipo de trabajo encargado de elaboración del mapa de actores, levantamiento de información, facilitación de actividades grupales, procesamiento y análisis de información
- › Aplicación de encuestas
- › Alquiler de espacios para reuniones o actividades grupales
- › Elaboración de informes o reportes
- › Herramientas para levantamiento de información (software para recolección y procesamiento de información, herramientas de georreferenciación)

La lectura del entorno: una buena inversión



Es importante reconocer que hacer una lectura del entorno es un ejercicio que implica recursos. Sin embargo, hay algunas actividades que no implican costos adicionales, pues muchas veces se hacen con el equipo de trabajo de la organización, que asume esta función como una de sus tareas. En otros momentos, es necesario invertir en consultores para el levantamiento o procesamiento de información o para organizar actividades grupales. Así mismo, pueden existir costos asociados al uso de algunas herramientas específicas para el levantamiento de información.

Para finalizar, es importante resaltar que invertir en esta práctica vale la pena, en la medida que incrementa las posibilidades de efectividad e impacto de las decisiones y actuaciones en los territorios. Una buena lectura del entorno puede motivar a que otras organizaciones interesadas en el desarrollo del territorio, inviertan en su realización, en la medida en que son procesos sólidos, creados a partir del involucramiento de múltiples actores, que permiten intervenciones más efectivas y de mayor impacto, así como la construcción de una agenda común que contribuirá a la construcción de comunidades sostenibles.

Además, es importante reconocer que los ejercicios de lectura del entorno no ocurren una sola vez. Son procesos permanentes que requieren ser instalados en la práctica de las fundaciones y empresas para asegurarles que actúan guiados por un profundo conocimiento del contexto que las conducirá a lograr un mayor impacto.

Consideraciones finales: un proceso en construcción



La lectura del entorno es un ejercicio permanente, que se convierte en un primer paso en la construcción de comunidades sostenibles. Puede entenderse como una espiral, que a medida que avanza, va incorporando nuevos conocimientos para la comprensión del contexto¹³. Aunque se trate del mismo territorio, la forma como se observa y se comprende va cambiando.

Este ejercicio se basa en procesos colectivos de diálogo y escucha, de recolección de información, de priorización de acciones y definición de agendas comunes, por lo que trae beneficios para los diversos actores del territorio.

Los miembros del Grupo Impulsor entrevistados consideran que los ejercicios de lectura del entorno son fundamentales para mejorar la toma de decisiones, comprender de forma crítica el impacto de sus actuaciones en el territorio, redefinir acciones y avanzar hacia la construcción de alianzas con los diversos actores. Aunque es un ejercicio que implica costos, se ha convertido en un ejercicio fundamental que guía sus actuaciones, por lo que es una inversión que trae frutos a mediano y largo plazo.

La lectura del entorno, entendida como un proceso, genera transformaciones importantes que van más allá de un resultado concreto, como la definición de una acción conjunta. Ya de por sí, el proceso genera transformaciones, fortalece capacidades, contribuye a que los actores se conozcan entre sí, identifiquen su papel en el territorio, sus limitaciones para la actuación y se vaya avanzando en la construcción de una visión común sobre el territorio.

Este primer documento sobre la lectura del entorno permite identificar que existen procesos que están ocurriendo en los territorios. Hay avances importantes entre los miembros de la Red, que han buscado asumir la lectura del entorno como un paso imprescindible para la toma de decisiones. Hay temas en los que el grupo impulsor también ha manifestado sus dificultades. Por ejemplo, la participación de algunos actores específicos, como los gobiernos, en ocasiones es una tarea difícil. En otros casos, las dificultades se presentan principalmente para vincular a otras empresas del territo-

¹³ Esta idea de espiral fue mencionada por Carmina Galicia en la entrevista con la Fundación ADO. Enero, 2021.

Consideraciones finales: un proceso de construcción

rio en los ejercicios de lectura del entorno y en la construcción de agendas comunes. Se evidencian, también, algunos aspectos en los que se hace necesario avanzar, como en la generación de reportes y su socialización con los diversos actores, así como las capacitaciones en el uso de esta información para que pueda ser de utilidad para otros actores, además de la fundación o empresa. Por último, la lectura del entorno tiene el potencial de contribuir para la construcción de agendas comunes en el territorio. Sin embargo, este es un aspecto en el que aún hay que avanzar, pues en la mayoría de los casos, la lectura sirve para orientar acciones específicas de las empresas o fundaciones en el territorio, por lo que faltaría dar el paso hacia la construcción colectiva de una agenda con los demás actores.

A partir de lo anterior, la pregunta principal es: ¿cómo desde RedEAmérica se puede seguir avanzando en esta reflexión, para contribuir a que estas dificultades y desafíos sean superados y promover que nuevos miembros realicen o mejoren sus acciones de lectura del entorno?

Este documento es un documento en construcción. De la mano del grupo impulsor, se busca motivar, en primer lugar, a que otros miembros de la Red compartan sus experiencias de lectura del entorno, expongan sus ideas y ejemplos y se sumen a esta discusión. En un segundo momento, se busca generar discusiones y debates sobre esta temática con otros actores de la región que están también avanzando en estas reflexiones. Por último, este documento puede servir para poner en la agenda el tema y que la conversación continúe a través de talleres, foros internacionales y en los Encuentros anuales de RedEAmérica.

ESTE PRIMER DOCUMENTO SOBRE LA LECTURA DEL ENTORNO PERMITE IDENTIFICAR QUE EXISTEN PROCESOS QUE ESTÁN OCURRIENDO EN LOS TERRITORIOS.

- › **Brasil. Secretaria Especial do Desenvolvimento Social.** Disponible en: <http://mds.gov.br/assuntos/seguranca-alimentar/direito-a-alimentacao/povos-e-comunidades-tradicionais/comunidades-quilombolas>
- › **Bravo Acosta, Olga.** Herramientas participativas para la investigación en desarrollo local. UTEG: 2017.
- › **Cemex. Lecturas del entorno.** 2020. Disponible en: <https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/CEMEXLecturadelEntorno.pdf?ver=2020-10-26-205243-063>
- › **Fundação Alphaville. Grupo lectura del entorno. 2020.** Disponible en: <https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/FAlphavilleLecturadelEntorno.pdf?ver=2020-10-26-210747-980>
- › **Fundación ADO. Lectura del entorno con visión sistémica. 2020.** Disponible en: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/Lecturadelentorno_FundacionADO.pdf?ver=2020-10-29-174009-120
- › **Industrias Peñoles. Lectura del entorno. 2020.** Disponible en: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/LecturaEntorno_IndustriasPenoles.pdf?ver=2020-11-06-093448-953
- › **Instituto Camargo Correa. Lectura del ambiente para concepción de proyectos sociales.** Webinar RedEAmérica. 2020. Disponible en: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/LecturaEntorno_InstitutoCamargoCorrea.pdf?ver=2020-11-06-082825-483

Bibliografía

- › **Instituto Votorantim.** Metodología de lectura del entorno. 2020.
Disponible en: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/Lecturadelentorno_InstitutoVotorantim.pdf?ver=2020-10-29-175004-443
- › **RedEAmérica.** Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base. Bogotá: 2014.
- › **RedEAmérica.** Webinar Covid 19 e inclusión digital, con Rodrigo Baggio.
Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=UuWiMzjk94Y>
- › **RedEAmérica.** Diálogos de Calidad. Manual práctico. 2020. Disponible en: <https://www.redeamerica.org/Noticias/Detalle/PgrID/1658/PageID/18/ArtMID/1370/ArticleID/2233>
- › **Villar, Rodrigo.** **Las comunidades sostenibles.** Profundizando sobre el sentido y el proceso. RedEAmérica. 2016.
- › **Vital Signs.** Guidelines for hosting vital conversations. Disponible en: <https://communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2019/04/Vital-Conversations-Guide.pdf>

Entrevistas realizadas:

- › Entrevista a Andrés Pérez Peña y a Carmina Galicia, Fundación ADO. 27 de enero de 2021.
- › Entrevista a Ricardo Benitez, Fundação Alphaville. 8 de febrero de 2021.
- › Entrevista a Héctor González. Cemex. 9 de febrero de 2021.
- › Entrevista a Wiliam Lourenço Da Silva, Instituto Votorantim. 17 de febrero de 2021.
- › Entrevista a Ricardo Martínez, Industrias Peñoles. 22 de febrero de 2021.
- › Entrevista a Tatiana Montório y a Bruno Fioravante, Instituto Camargo Corrêa. 25 de febrero de 2021.



La lectura del entorno: Una herramienta para la construcción de comunidades sostenibles

