

Guía para el involucramiento social en procesos de planeación territorial con enfoque de cuenca



Elaborado por:

Emilio Cruz Sánchez, Raquel Jiménez Acosta y Frida I. Murillo Frías

Diseño gráfico: Christopher Contreras García

Edición: Diciembre 2019



Reunión de seguimiento en la casa ejidal de San Miguel del Monte. Fuente: Reforestamos México A. C., 2018.



Foto: Microcuenca del río Chiquito, Morelia, Michoacán. Fuente: Reforestamos México A. C., 2018.

Contenido

Presentación	2
Introducción	4
Capítulo 1: Aspectos conceptuales del involucramiento social en el manejo integral de cuencas	5
1.1. El enfoque de cuencas.....	6
1.2. El manejo integral de cuencas como proceso de política pública.....	6
1.3. Gobernanza y el involucramiento social.....	8
1.4. Involucramiento social en el manejo integral de cuencas.....	8
1.5. La cooperación en el involucramiento social.....	9
1.6. ¿Quiénes deben involucrarse en la planeación del manejo integral de cuencas?.....	9
1.7. ¿Qué beneficios trae el involucramiento social?.....	10
Capítulo 2: Metodología de involucramiento social	11
2.1. Fase de preparación.....	12
Etapa 1. Sistematización de información.....	12
Etapa 2. Mapeo de actores.....	15
2.2. Fase de involucramiento.....	18
Etapa 3. Arranque del involucramiento social.....	18
Etapa 4. Actividades periódicas y de seguimiento.....	24
2.3. Estrategias transversales.....	28
2.3.1. Estrategia de coordinación del grupo núcleo.....	28
2.3.2. Estrategia de comunicación.....	29
2.3.3. Estrategia de monitoreo y evaluación del involucramiento social.....	30
Documentos de consulta y literatura de apoyo	34

Presentación

El H. Ayuntamiento de Morelia, con el apoyo de la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ, por sus siglas en alemán) a través del Programa de Protección al Clima en la Política Urbana de México (CiClim) y el acompañamiento de Reforestamos México, A.C., ha tomado la iniciativa para la elaboración de esta Guía como un documento que oriente la elaboración e implementación de planes de manejo integral de las microcuencas presentes en el municipio bajo un enfoque participativo como parte de su Programa Municipal de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Gestión del Agua debido a que, aunque en México se cuenta con muchas experiencias sistematizadas sobre el manejo integral de cuencas, la literatura enfocada en rescatar aprendizajes, recomendaciones y buenas prácticas sobre las formas y metodologías para involucrar a actores clave en este proceso se encuentra más limitada.

Si bien son las instancias gubernamentales las que poseen atribuciones legales para realizar acciones encaminadas al manejo de las cuencas mediante políticas públicas e instrumentos normativos, es necesario que actores no gubernamentales se involucren en su diseño, implementación, e incluso en las etapas previas -diagnóstico- y posterior -evaluación- para que resulten efectivas y realmente contribuyan a resolver las problemáticas que deterioran su funcionamiento.

Las cuencas hidrográficas, como unidades territoriales que se definen con base en criterios topográficos e hidrográficos, son espacios que benefician a la población asentada dentro y en regiones aledañas gracias a la amplia gama de servicios ecosistémicos que brindan. Por lo tanto, el manejo integral de las cuencas se presenta como una forma de gestionar el territorio que parte de reconocer la complejidad presente y que resulta de la interacción del medio biofísico y las personas que la habitan, para ello es necesario la participación de la diversidad de actores que inciden en las cuencas para asegurar su funcionamiento, los servicios ecosistémicos que brinda y alcanzar un desarrollo sostenible, idealmente en alineación con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En este sentido, la Guía se desarrolló con base en la experiencia de elaboración del Plan de manejo integral de la microcuenca del río Chiquito, por lo que no debe considerarse un modelo para algún territorio en particular. Esta microcuenca fue identificada como una de las más importantes para Morelia, con suficiente información disponible sobre ésta, incluyendo diagnósticos y diversos esfuerzos que han tenido como objetivo la planeación de acciones para diversas secciones de la microcuenca.

Las recomendaciones para el involucramiento social contenidas en esta Guía brindan elementos para impulsar la participación de las personas en la etapa del diseño de una política pública, expresada en este caso con la elaboración de planes de manejo integral. Aunque estas orientaciones, sin duda, pueden ser útiles para realización de diagnósticos, la implementación o la evaluación bajo procesos participativos, es importante considerar que pueden variar de acuerdo con las particularidades que plantean los objetivos de estas etapas.

Esta Guía será de utilidad para municipios y personas interesadas en detonar procesos participativos de planeación, así como para el personal del H. Ayuntamiento de Morelia.



Foto: Microcuenca del río Chiquitto, Morelia, Michoacán. Fuente: Reforestamos México A.C., 2018.

Introducción

La presente Guía fue resultado de la consultoría que lleva por nombre “Involucrar a los actores locales en un proceso de planeación territorial (diagnóstico, visión e implementación de acciones) para el manejo de la microcuenca del río Chiquito y evaluar el proceso como un modelo de aproximación social replicable en otras microcuencas del municipio de Morelia”, la cual fue realizada por Reforestamos México A. C. El proyecto se enmarcó dentro Programa de Protección al Clima en la Política Urbana de México (CiClim) de la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ, por sus siglas en alemán), en el que el H. Municipio de Morelia, Michoacán es uno de los gobiernos locales mexicanos participantes que ha recibido apoyo por parte de la cooperación alemana.

En tal sentido, Reforestamos colaboró con el Instituto Municipal de Desarrollo Municipal (IMPLAN) de Morelia y la GIZ para el desarrollo del Plan de manejo para la microcuenca del Río Chiquito durante un año con el fin de sistematizar la experiencia de involucramiento de actores que inciden en la microcuenca para participar en este proceso y, con ello, generar un modelo que fuera replicable en otras microcuencas, en alineación con los objetivos del Programa Municipal de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Gestión del Agua. Como resultado de la sistematización y análisis de los aprendizajes más significativos, se generaron recomendaciones y se identificaron herramientas de apoyo que sirvan de orientación para futuros procesos de involucramiento social.

De esta manera, la Guía surge de un ejercicio local para atender microcuencas cuya extensión se encuentra ubicada dentro de los límites administrativos de Morelia y que, por consecuencia, muchas de las actividades de manejo recaen directamente en las atribuciones del municipio, sin que esto signifique que la participación de instancias de carácter estatal o federal no sea importante. Por lo tanto, si se toma esta Guía como un documento orientador para otros contextos el proceso se complejizará de acuerdo con la escala geográfica, si se trata de una microcuenca, una subcuenca o una cuenca, y si el territorio objetivo se encuentra ubicado en un municipio o más, o en varias entidades federativas. Resulta evidente entonces que el número de actores aumentará, incluyendo el número de instancias gubernamentales de acuerdo con el ámbito de su competencia. Sin embargo, los principios del marco conceptual sobre manejo integral de cuencas, gobernanza y participación se aplican a cualquier escala, adoptando formas particulares de acuerdo con los objetivos de la fase del manejo integral de cuencas que se trabaje.

El primer capítulo de la Guía expone el marco conceptual que permite situar la importancia del involucramiento social en el manejo integral de cuencas. Además de incluir el enfoque de cuencas, se hace referencia al concepto de gobernanza como enfoque de participación de actores no gubernamentales en la formulación e implementación de políticas públicas, como sería el caso de la elaboración de un programa de manejo integral de una cuenca.

En el segundo capítulo, se explica la metodología desarrollada y propuesta para el involucramiento social en la etapa de planeación del manejo integral de cuencas. En este capítulo, se identifican dos fases para el involucramiento, una de preparación del proceso y, otra que se desarrolla durante todo el proceso de planeación en la que se da la participación proactiva de los actores. Adicionalmente, se incluyen tres estrategias llamadas transversales por ser aspectos que tocan ambas fases del involucramiento social y sin las cuales éste no podría suceder.

Con el fin de que la Guía sea un documento de fácil lectura, se incluyen una serie de recomendaciones de cada etapa, herramientas de apoyo, así como obstáculos y aprendizajes del ejercicio en la microcuenca del río Chiquito como referencia del caso de estudio. Finalmente, no debe de olvidarse que en el caso referente tanto Reforestamos como la GIZ, fueron actores externos que participaron haciendo parte de la facilitación y coordinación junto al IMPLAN, así como con apoyo técnico.

Capítulo

1

A diferencia de los enfoques para la gestión de los recursos hídricos que se limitan, por ejemplo, a la sola distribución y saneamiento del agua, el enfoque de cuencas permite la identificación de las problemáticas ambientales, sociales e incluso económicas que influyen no solo en su provisión o calidad, sino en el estado y las funciones de los ecosistemas que hacen posible contar este recurso en conjunto con otros tantos servicios que benefician a la población. Con ello el manejo integral de cuencas ofrece una forma de entender el territorio que resalta la relación entre naturaleza y sociedad y, con ello, del involucramiento y organización social en espacios o redes que permitan la vinculación de diferentes actores para determinar las estrategias adecuadas de manejo.

A continuación, se explican de manera breve varios conceptos que son necesarios para situar la participación de actores gubernamentales y no gubernamentales en el manejo de cuencas.

1.1. El enfoque de cuencas

Con el fin de establecer un piso conceptual común, para efectos de esta Guía se entiende a las cuencas hidrográficas como sistemas complejos que interconectan el espacio geográfico y los elementos que las conforman, como la geología, la topografía, los suelos, la vegetación y los cuerpos de agua. En ese sentido, el agua es el principal componente, debido a que juega un papel estratégico para el desarrollo económico de la sociedad y la cantidad de servicios ecosistémicos que esta brinda (Cotler et. al, 2013).

El entendimiento de dichos servicios como el resultado de los procesos e interacciones ecológicas y sociales dentro de las cuencas y su valoración en vinculación con la economía, la salud, el funcionamiento de las ciudades, entre otros ámbitos, es clave para su protección, mejoramiento y prevención de su degradación. Por lo tanto, el enfoque de cuencas como visión holística permite reconocer la complejidad del territorio y buscar soluciones a problemas interrelacionados a través del manejo integral de cuencas.



Fotos: Microcuenca del río Chiquito, Morelia, Michoacán. Fuente: Reforestamos México A.C., 2018.

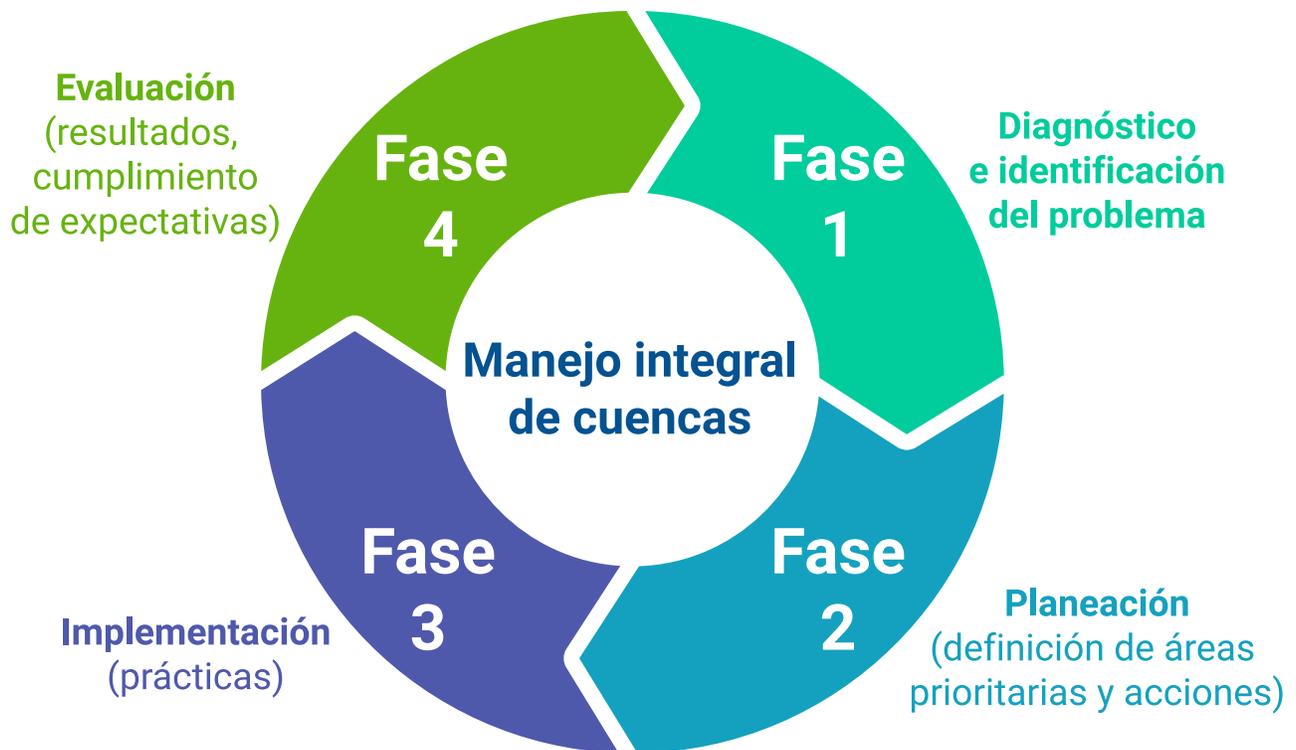
1.2. El manejo integral de cuencas como proceso de política pública

Si partimos de que el manejo integral de cuencas comprende un proceso complejo que busca identificar, instrumentar y evaluar acciones para la solución de diversas problemáticas vinculadas a la degradación de sus diversas funciones y servicios ecosistémicos de los cuales se beneficia la sociedad, entonces estamos hablando de política pública.

De hecho, cuando se revisan las fases que plantea el manejo integral de cuencas, éstas coinciden con las fases del ciclo de la política pública. Como se observa en las figuras 1 y 2, ambos procesos parten de la identificación del problema y su análisis, lo cual conlleva un diagnóstico de la situación.

Esto será la base para la formulación de la política pública que, en el caso del manejo integral de cuencas, se plantea como la fase de planeación en la que se definen prioridades, objetivos y se identifican las alternativas para la solución de problemáticas. Posteriormente, en la fase de implementación, intervienen los actores que realizan acciones específicas por medio de diversos recursos (humanos, financieros, equipo y materiales, etc.). Finalmente, la fase de evaluación en ambos casos implica medir los resultados de las acciones con respecto a los objetivos planteados para atender las problemáticas presentes y, con ello, realizar los ajustes necesarios hacia un nuevo ciclo de política pública o para el manejo integral de la cuenca en cuestión.

Figura 1. Fases del manejo integral de cuencas



Fuente: Elaboración propia con base en Cotler et al. (2013, p.17)

Figura 2. Ciclo de la política pública



Fuente: Elaboración propia con base en Jaime et al. (2013)

1.3. Gobernanza y el involucramiento social

Actualmente, es común encontrarse con el término de gobernanza cuando se habla de la participación de actores no gubernamentales en la toma de decisiones de los gobiernos, incluyendo la definición e implementación de las políticas públicas destinadas a atender las problemáticas que enfrentan las sociedades que gobiernan.

Se habla de gobernanza “moderna” (Mayntz, 2001), “nueva” (Bevir, 2010) o de un “nuevo proceso de gobernar” (Aguilar, 2010) cuando la toma de decisiones se lleva a cabo con base en procesos mucho más horizontales en que actores

gubernamentales y no gubernamentales se vinculan en espacios o redes que dan lugar a una participación multisectorial sobre la premisa de que se llegarán a políticas públicas y decisiones más acertadas para solucionar problemáticas de manera efectiva.

En ese sentido, en esta Guía se adopta el término involucramiento social entendido como la participación de actores no gubernamentales en alineación con este nuevo enfoque de la gobernanza.

1.4. Involucramiento social en el manejo integral de cuencas

El enfoque de cuencas permite reconocer las interacciones entre la naturaleza y las personas asentadas dentro de las cuencas. En otras palabras, permite dar cuenta de que las personas se benefician e inciden de diversas maneras en el funcionamiento de la cuenca. Por ejemplo, quienes habitan en las partes altas de una cuenca pueden beneficiarse al aprovechar directamente recursos maderables y no maderables de los ecosistemas forestales, pero al realizar actividades con prácticas no sostenibles pueden afectar negativamente no solo la provisión de tales materias primas, sino la infiltración del agua o la retención del suelo. Por otra parte, quienes habitan cuenca abajo se benefician de la provisión de agua, pero el crecimiento de los asentamientos donde se ubican hacia partes más altas de la cuenca puede detonar procesos de deforestación.

Consecuentemente, el manejo integral implica una armonización de las actividades que suceden en una cuenca y, por tanto, el diálogo, la cooperación y la coordinación, entre quienes son usuarios y beneficiarios de los servicios ecosistémicos, quienes los impactan, quienes tienen directamente en sus manos la toma de decisiones y quienes poseen conocimientos sobre el territorio o experiencias en el manejo de cuencas, son aspectos clave para que esto suceda. Con esto se tiene que, además de personas provenientes de las diversas instancias de gobierno -municipal, estatal o federal-, quienes participen podrán ser integrantes de organizaciones de la sociedad civil, de la academia, del sector privado, de ejidos, comunidades o localidades rurales e incluso personas con el interés de participar a título personal.

De acuerdo con la etapa del manejo integral en cuestión, la definición del perfil de quienes debieran participar cobra relevancia con base en las expectativas que se tiene de su participación. Así, es posible que, para la etapa de diagnóstico, el contar con personal de instituciones académicas que cuenten con investigaciones científicas de una cuenca puede ser ineludible; o que, para la implementación, sea fundamental la participación de ejidos que realizan actividades forestales o agrícolas y que se encuentren ubicados en la parte alta de una cuenca.

Otro aspecto importante es que el involucramiento se da sobre la base de la voluntad de los actores (Sørensen y Torfing, 2007, p. 9) y, aunque se haga una convocatoria pública para la participación, es posible que no se cuente con una participación “completa” desde el inicio o que se vayan sumando en cualquier momento del proceso. Por tanto, en el ánimo de democratizar los procesos de toma de decisión en el manejo integral de cuencas, toda etapa es buen momento para involucrar actores interesados.



Foto: Primera reunión de seguimiento de la plataforma multiactor. Fuente: Reforestamos México A. C. 2019

1.5. La cooperación en el involucramiento social

Los espacios o redes que se conforman para la formulación e implementación de políticas públicas se caracterizan por la necesidad de la cooperación entre actores que consideran que este tipo de arreglos institucionales les ayudará a alcanzar alguna meta común debido a la interdependencia que guardan entre sí para lograrlo (GTZ, 2009; Hertting, 2007). Esto no debe 1 que facilite la comunicación e incluso reglas que ayuden a manejar el proceso, administrar posibles conflictos y llegar a acuerdos.

1.6. ¿Quiénes deben involucrarse en la planeación del manejo integral de cuencas?

Considerando que la etapa de planeación consiste en la definición de objetivos y prioridades, así como la determinación de las alternativas de acciones que se realizarán para atender las problemáticas, la gama de actores que pueden involucrarse es muy amplia. Aunque el Estado aún guarda un rol clave en la formulación e implementación de la política pública, ésta se desarrolla cada vez más a través de formas interactivas de gobernanza, donde se involucran otros actores (Sørensen y Torfing, 2007). De hecho, si se parte de que quienes tienen la responsabilidad o las atribuciones legales para elaborar políticas públicas son los gobiernos, su participación en los ejercicios de planeación con un rol central es ineludible, aunque cualquier actor interesado puede tener la iniciativa para detonar o demandar un proceso participativo. El personal de los gobiernos es el encargado de tomar las decisiones a través sus diversas instancias, por lo que su actuación es determinante en la coordinación de los ejercicios que se lleven a cabo para la planeación.

Con respecto al resto de participantes, especialmente de los no gubernamentales, no hay limitantes en quiénes deberían involucrarse, aunque es importante definir un perfil en función de las expectativas de participación que se tiene; por ejemplo, si estos proveerán información técnica o especializada, si cuentan con atribuciones directamente vinculadas a las actividades que se prevén, o si son quienes las implementarán.

Asimismo, es importante reconocer que, en ocasiones, como en el caso a partir del cual se ha elaborado esta Guía, pueden participar actores externos que funjan con un rol de facilitación del proceso de planeación, quienes no participan en la toma de decisiones, pero que influyen en las directrices y coordinación del proceso.

1.7. ¿Qué beneficios trae el involucramiento social?

La participación social en la política pública se promueve con la expectativa de que su implementación será más efectiva (Mayntz, 2001; Aguilar 2010; Bevir, 2010), gracias a aspectos como:

- **Inclusión y legitimidad:** al ser la población afectada o beneficiaria de las actividades que se emprendan quien participa y expresa sus necesidades y expectativas, las soluciones garantizaran en mayor medida la resolución de las problemáticas.
- **Multi y transdisciplinariedad:** el manejo de una cuenca conlleva el reconocimiento de problemas complejos que hacen necesaria la convivencia entre diversas disciplinas para llegar a soluciones integrales.
- **Negociación y concertación:** las actividades de manejo se seleccionan con base en el diálogo entre actores de diversos sectores, con intereses distintos, llegando a acuerdos que satisfagan en mayor medida necesidades comunes.
- **Apropiación y responsabilidad sobre las actividades:** el hecho de que la planeación refleje las necesidades, expectativas y propuestas de quienes participan en su elaboración ayuda a que identifiquen su rol y compromiso hacia las actividades de manejo.
- **Transparencia y socialización de la información:** las instancias gubernamentales realizan su labor y toman decisiones bajo procesos públicos, bajo la vista de actores no gubernamentales que participan directamente y que pueden socializar lo que sucede a otros actores.

Capítulo

2

En este capítulo se detalla la metodología desarrollada para el involucramiento social a partir de la identificación de dos fases, una de preparación y otra de participación de múltiples actores. En cada sección se explica en qué consiste las diversas etapas, incluyendo los siguientes aspectos:

- Justificación de la etapa y pasos específicos.
- Cuadro donde se sintetizan los pasos y recomendaciones generadas a partir de los aprendizajes del caso de estudio.
- Caja de herramientas sugeridas para facilitar el proceso.
- Caso de estudio de la microcuenca del río Chiquito, sus aprendizajes y obstáculos como referencia de un caso práctico para el lector.

Asimismo, se refieren tres apartados relativos a estrategias transversales, consideradas así por ser aspectos que se presentan durante todas las etapas del involucramiento: la coordinación entre los actores que detonan o guían el proceso, la comunicación y la evaluación. Estos también incluyen su justificación, caja de herramientas, recomendaciones y caso de estudio.

La siguiente figura muestra el proceso de involucramiento, donde resalta la diferenciación entre la fase de preparación, en la cual se incluyen dos etapas que refieren actividades de sistematización e identificación de actores, y la del involucramiento como tal, en la que se contemplan las etapas en las que ya participan los actores. Asimismo, se observan las estrategias transversales.

2.1. Fase de preparación

Esta fase consiste en el desarrollo de una serie de actividades que favorecerán el involucramiento social y que permitirán contar con la información de diagnóstico que existe sobre la cuenca en la que se va a trabajar, así como identificar a los potenciales actores clave que participarán durante todo el proceso de planeación. En estas etapas se dan los primeros acercamientos con los actores, se identifica la información relevante y se complementa., se valida y se organiza para determinar el manejo integral de la cuenca.

Etapas 1. Sistematización de información

La sistematización de información permite un mejor entendimiento de toda la información existente relativa a la zona de trabajo ya que, al contar con diversos documentos con información valiosa, es necesaria su organización para realizar un análisis efectivo e identificar las problemáticas a atender.

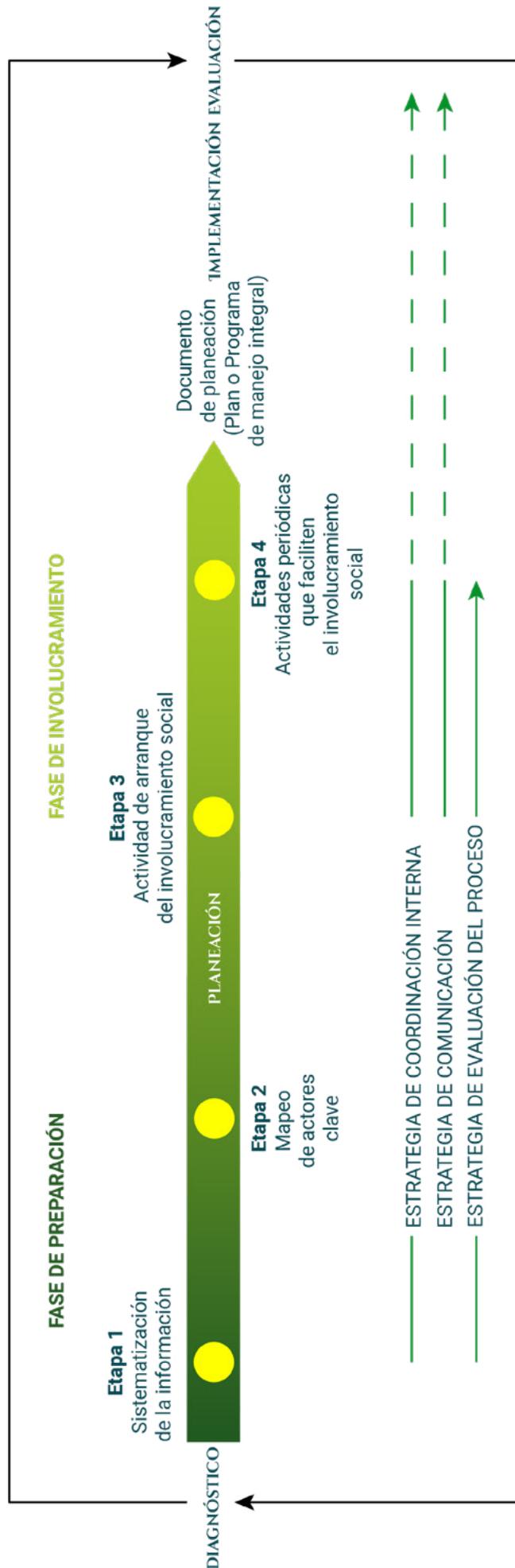


Figura 3. El proceso de involucramiento social para la planeación. Fuente: Elaboración propia.

Etapa	Pasos	Recomendaciones
Sistematización de información	Recopilar información	Consultar diversas fuentes de información secundaria: diagnósticos, leyes, reglamentos, bandos municipales, noticias, investigaciones, instrumentos de política pública y artículos especializados, etcétera.
	Organizar la información	
	Analizar la información	Generar información de fuentes primarias a través de entrevistas y visitas a la zona de trabajo.
	Identificar problemas principales	Es importante procurar que esta etapa se cumpla en la medida de lo posible antes de la primera actividad de arranque de involucramiento para que la información sea compartida a los actores previamente y favorezca una participación efectiva.
	Sintetizar información	



Caja de herramientas

- Entrevistas semi-estructuradas.
- Visita a la zona de trabajo.
- Árbol del problema.
- Matrices para organizar información.

Caso de estudio: la microcuenca del río Chiquito

Para el caso de la microcuenca, en esta etapa se recopiló información primaria y secundaria, la cual se generó en la visita de campo y mediante las entrevistas a los actores locales, así como de los siguientes documentos: diagnóstico realizado por el IMPLAN, atlas de riesgos, bando de gobierno, elaboración de proyectos, memorias de foros, programas de desarrollo urbano, planes de desarrollo, programa de ordenamiento ecológico, sitios web del ayuntamiento, diarios en línea, leyes, reglamentos, programas nacionales, entre otros.

En cuanto al proceso de sistematización -entendido como la clasificación y organización de la información-, se utilizó la herramienta árbol del problema, misma que permite diferenciar entre las causas, los efectos y los problemas principales.

Por otro lado, la sistematización también permitió identificar un listado de actores clave, actividades presentes en la microcuenca, áreas de oportunidad y propuestas que abonaran al manejo integral.

Toda la información fue sintetizada a través de una matriz con la finalidad de contar con una visualización más organizada incluyendo las problemáticas, causas, efectos y su ubicación. Esta matriz fue un complemento del esquema del árbol del problema.

Problemas	Ubicación	Efectos	Causas	Propuestas de solución y/o acciones implementadas	Resultados de acciones implementadas	Actores involucrados	Fuente de información

Figura 4. Matriz de información sobre la microcuenca del río Chiquito, Morelia.

A continuación, se ejemplifica el árbol del problema realizado para el caso de estudio del Río Chiquito.

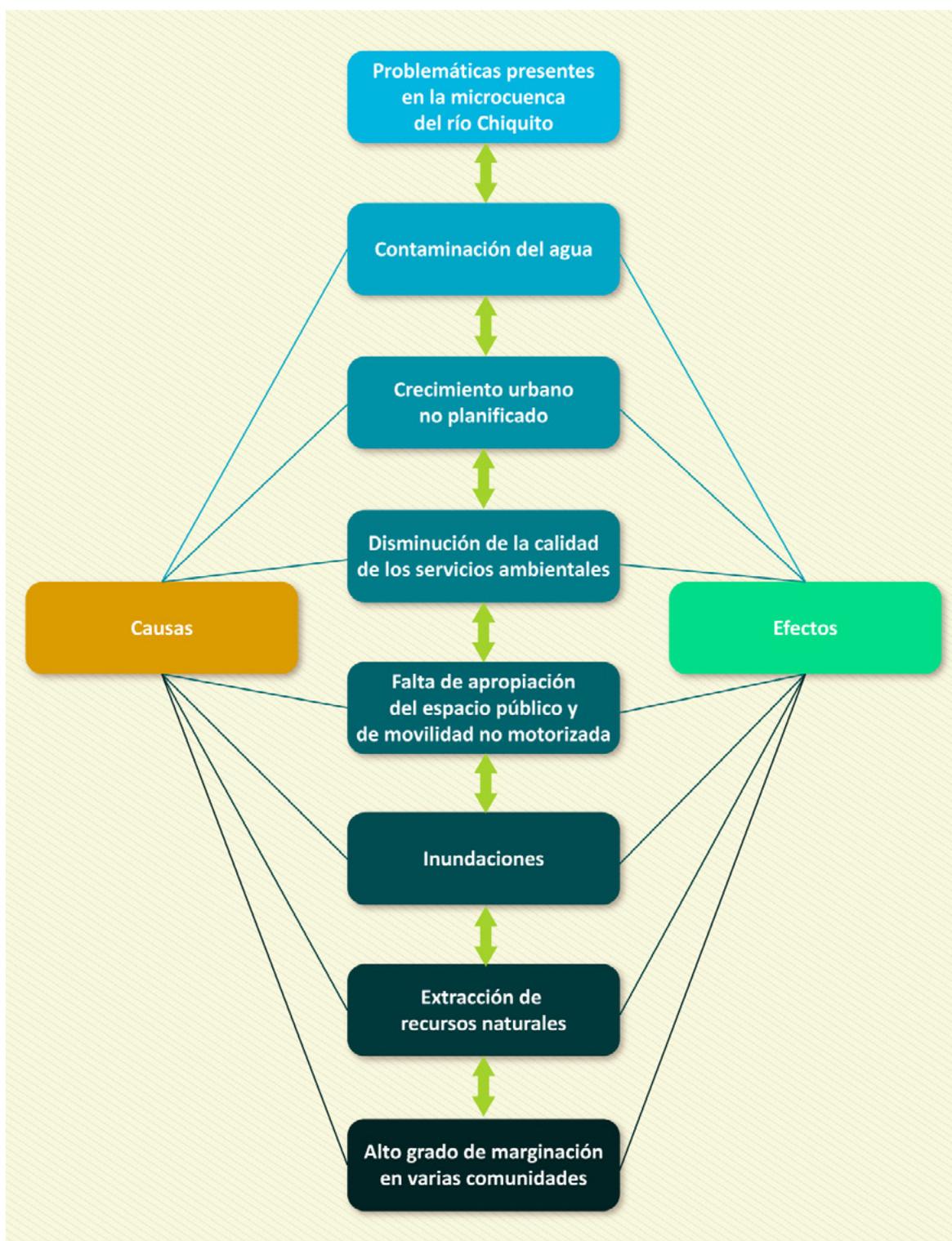


Figura 5. Árbol del problema representativo sobre las principales problemáticas presentes en la microcuenca del río Chiquito.

Aprendizajes y obstáculos relativos al caso de estudio:

- Aun cuando había una gran disponibilidad de información, al sistematizarla se encontraron vacíos muy específicos, por lo que el proceso de sistematización siempre puede continuar enriqueciéndose.
- La realización de entrevistas y la visita a la zona de trabajo son estrategias útiles para complementar la información durante todo el proceso, identificar nuevos actores y determinar si su participación es deseable.
- Se aprovechó la primera actividad de involucramiento para realizar la validación de la sistematización y así involucrar a un gran número de actores.

Etapa 2. Mapeo de actores

El mapeo de actores consiste en determinar el perfil de quienes deberían estar involucradas en el proceso, por ser usuarias, generadoras de impacto o contar con proyectos, conocimiento e información especializada que favorezca el manejo integral y la solución de problemáticas que impactan a la cuenca. Durante la etapa de sistematización es posible ir realizando una lista de actores de diversos sectores y con distinto nivel de relevancia. Con esta lista se puede trabajar para determinar a quiénes sería deseable involucrar en la etapa de planeación y, adelantando a la implementación y evaluación, quiénes podrían participar en otras fases del manejo integral.

Etapa	Pasos	Recomendaciones
Mapeo de actores	Identificar actores	Establecer criterios para determinar el perfil de los actores que serán involucrados.
	Clasificar a los actores en sectores (gobierno, sociedad civil y sector privado)	Establecer criterios para determinar los sectores en los que serán clasificados los actores.
	Determinar el nivel de influencia (clave, primario y secundario)	Establecer criterios para determinar el nivel de influencia de cada actor. Promover que los propios participantes sean quienes identifiquen a actores potenciales para ser involucrados en el proceso.
	Esquematizar mediante diagramas con enfoque de problemática	Obtener los datos de contacto a nivel personal para evitar ausencias valiosas en etapas clave del proceso. Procurar un equilibrio en la representación de los sectores sociales. Categorizar a los actores durante esta etapa permite verificar la representatividad de los diversos sectores en el ejercicio de planeación participativa.



Caja de herramientas:

- Diagramas de mapeo de actores (por ejemplo: tipo cebolla).
- Matriz cuadrática de relaciones entre actores.
- Software para esquematizar redes de actores (por ejemplo: herramientas disponibles en el portal K-GOVERNMENT (Ver apartado “Literatura de apoyo”))

Caso de estudio: la microcuenca del río Chiquito

Para la organización de información sobre los actores de la microcuenca del río Chiquito se optó por utilizar diagramas tipo cebolla. En ese sentido, se establecieron criterios bajo los cuales se identificaron los sectores y los tipos de actores. En el caso de la microcuenca del río Chiquito, los sectores identificados fueron:

- **Sector gobierno:** instancias del gobierno municipal, gobierno estatal (incluyendo Consejos Estatales que funcionan como mecanismos de participación ciudadana, institucionalizados y con participación mixta de sociedad civil y gobierno) y gobierno federal.
- **Sector sociedad civil:** academia, organizaciones de sociedad civil (incluyendo fundaciones de empresas y Consejos Ciudadanos), así como ejidos.
- **Sector privado:** fundamentalmente inmobiliarias y la Cámaras empresariales con actividades que tengan influencia en el territorio.

En cuanto a los tipos de actores se identificaron los siguientes:

Actor clave: su participación es ineludible debido a que:

- En el caso de actores de gobierno, tienen atribuciones directas para la solución de la problemática, presupuesto o personal.
- Tienen líneas de acción
- Participan en la toma de decisiones
- Generan o poseen información especializada por lo que su participación es fundamental.
- Son afectados o beneficiarios directos

Actor primario: su participación es importante debido a que:

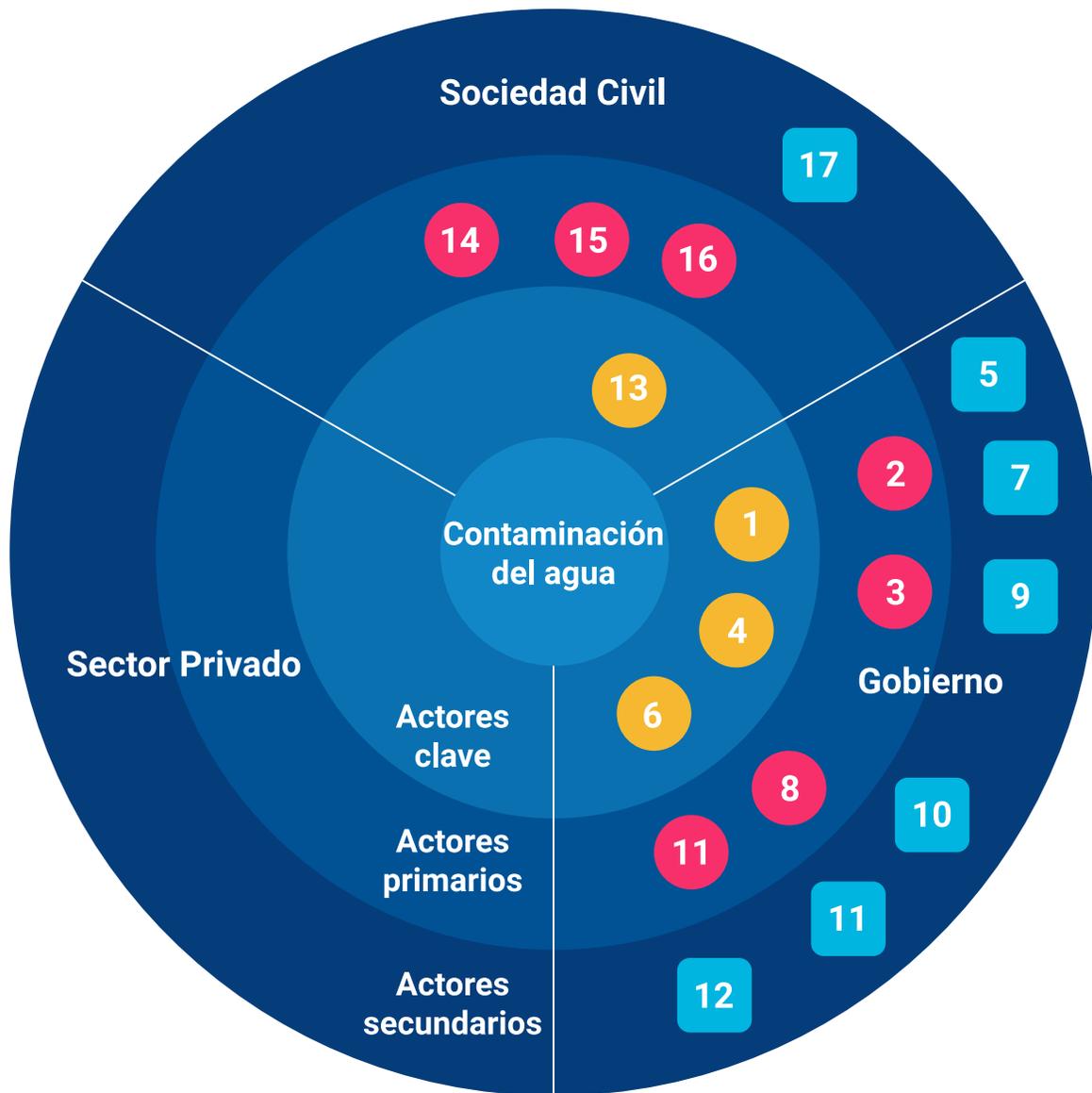
- Tienen atribuciones indirectas que contribuyen con las soluciones de la problemática.
- Poseen información relevante.

Actor secundario: su participación es deseable debido a que:

- Tienen atribuciones que pueden influir en las soluciones de la problemática.
- Cuentan con algún tipo de recurso o realiza acciones que facilitan la implementación de soluciones.

Figura 6. Identificación de los tipos de actores según su nivel de influencia, atribuciones y líneas de acción.

A continuación, se muestra un diagrama tipo cebolla utilizado para esquematizar la problemática de la contaminación del agua en la microcuenca del Río Chiquito y los actores que inciden en la solución, causas o efectos de éste, así como su nivel de relevancia (actor clave, primario o secundario).



Gobierno Municipal:

- 1) OOAPAS (C)
- 2) IMPLAN (P)
- 3) Secretaría de Urbanismo y Obras Públicas (P)
- 4) SEDRUMA (C)
- 5) Secretaría de Servicios Públicos (S)

Estatad:

- 6) SEMACDEET (C)
- 7) Secretaría de Desarrollo Rural y Agroalimentario (S)
- 8) Comisión Estatal de Agua y Gestión de Cuencas (P)
- 9) Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (S)
- 10) Secretaría de Salud (S)

Federal:

- 11) CONAGUA (P)
- 12) SEMARNAT (S)

Sociedad civil OSC:

- 13) Panorama Ambiental (C)
- 14) Fundación Femsa (S)

Academia:

- 15) Carlos Paniagua – UMSNH (P)
- 16) Alberto Gómez Tagle – UMSNH (P)

Figura 7. Diagrama tipo cebolla representativo sobre los sectores y actores que inciden en la problemática de la contaminación del agua en la microcuenca del río Chiquito.

Aprendizajes y obstáculos relativos al caso de estudio:

- Las entrevistas a los primeros actores mapeados contribuyen a obtener los datos de contacto a nivel persona de otros actores potencial de involucrarse.
- La limitante en el acceso a medios de comunicación de personas ubicadas en la zona rural (donde las telecomunicaciones son limitadas) fue el principal obstáculo para convocarlos desde esta etapa, por lo que se deben implementar estrategias que respondan a la necesidad de cada sector.
- Aunque los participantes sugirieron que hubiera sido adecuado ampliar la convocatoria a través de medios masivos, esto podría impactar la eficiencia del trabajo colaborativo o integrar a personas que no necesariamente cuenten con el perfil adecuado para los objetivos de este proceso.
- Es importante entender que habrá actores que no serán constantes en el proceso y aparecerán ocasionalmente, volviéndose satélites, es decir, serán más receptores de información que participantes activos, por lo que se deben generar estrategias para aprovechar los momentos en que se involucren.

2.2. Fase de involucramiento

Esta fase consiste en promover la participación de los actores en la toma de decisiones sobre la estructura del plan o programa de manejo y la información que debe contener, especialmente la selección y priorización de actividades de manejo, así como los indicadores y mecanismos que permitirán el monitoreo, reporte y evaluación de su implementación. Para ello, se emplean herramientas y dinámicas de trabajo que permitan la interacción, el diálogo, la deliberación o negociación hacia la generación de acuerdos.

Es importante resaltar que durante esta fase las estrategias de comunicación, coordinación interna y evaluación del proceso se hacen efectivas como factores que contribuyen en el involucramiento social, por lo que tras las etapas se profundiza en éstas.

Etapa 3. Arranque del involucramiento social

El arranque del proceso de planeación a través de la realización de una primera actividad que reúna a los actores de los diversos sectores destaca por ser uno de los momentos más relevantes en el involucramiento, ya que será la primera vez que coincidan en un mismo espacio y el ecosistema que se cree favorecerá o dificultará la dinámica y ritmo del trabajo para la elaboración del plan o programa de manejo.

Esta actividad –que puede ser un taller o incluso una actividad en campo en algún lugar representativo de la cuenca- debe partir de una organización consciente de sus objetivos. La emisión de la convocatoria con anticipación, incluyendo la agenda, objetivos y resultados esperados son detalles que deben ser revisados cuidadosamente, ya que esto puede influir en la decisión de los actores sobre participar o no. Uno de los materiales que puede ser compartido es la sistematización de información con el fin de que los actores vayan entrando en contexto para su participación en la planeación del manejo integral de la cuenca. La asistencia o ausencia de actores y sectores, así como la observación sobre el nivel de interés y proactividad que tengan permitirá realizar ajustes a la estrategia para el involucramiento.

De acuerdo con lo anterior, la primera actividad de involucramiento debe plantearse como una estrategia que favorezca la construcción de ambiente de cooperación hacia el establecimiento de una visión y lenguaje comunes con los que los actores puedan identificarse y colaborar en la elaboración del programa o plan de manejo. La construcción de una visión común puede trabajarse a partir de dinámicas en las que los actores describan cómo imaginan el funcionamiento y provisión de servicios ambientales que brinda la cuenca y, a partir de ahí trabajar en las problemáticas presentes y sus soluciones como base de la planeación.

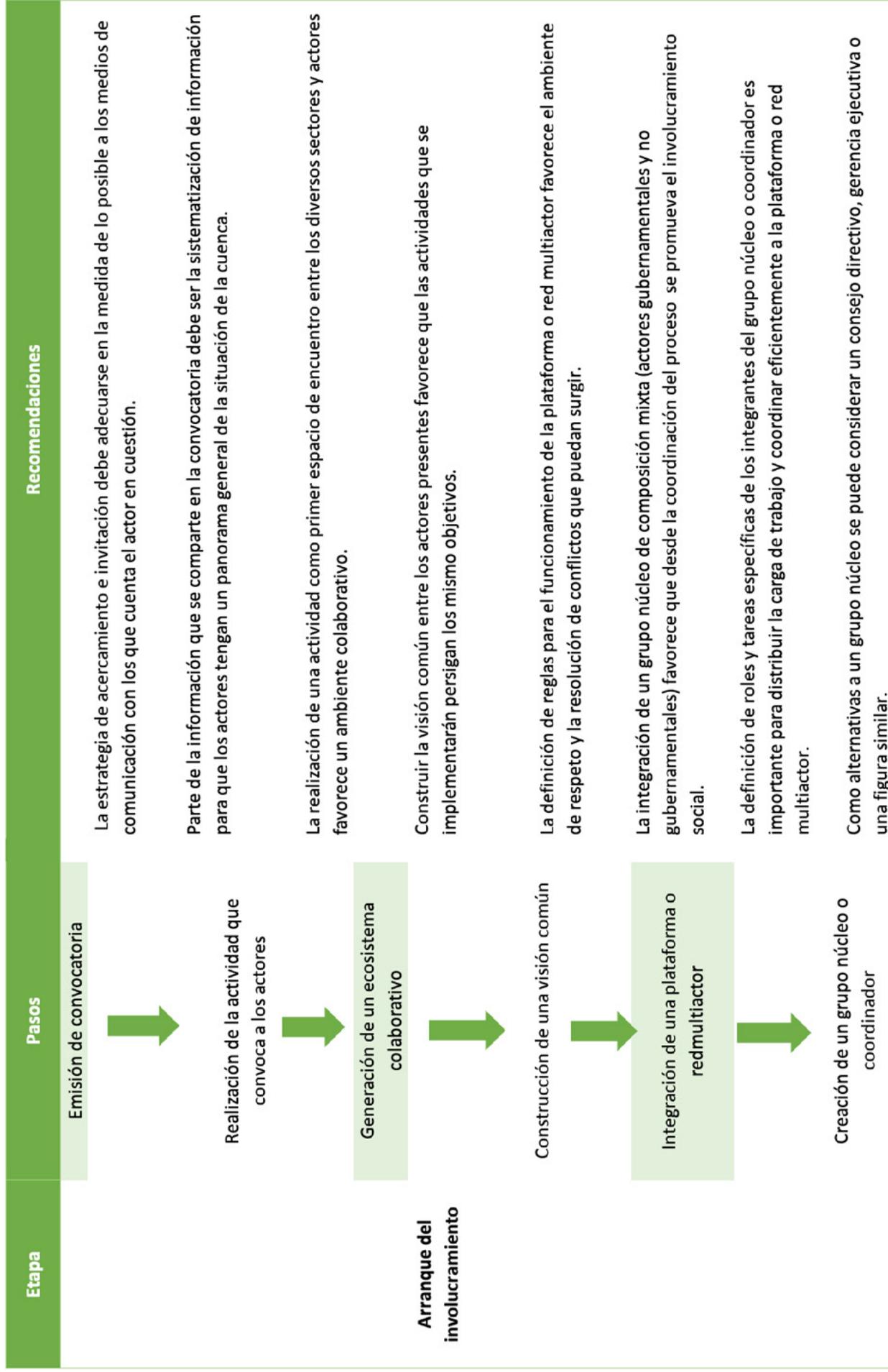
Una planeación participativa bajo este enfoque requiere de la realización de varias reuniones para trabajar en el contenido del documento final, por lo que la creación de una plataforma o red multiactor como el espacio de diálogo, negociación y cooperación para este fin contribuye a contar con una figura semi-formal que dé continuidad al proceso iniciado y eventualmente pueda formalizarse hacia la figura de un comité o consejo de cuenca. Así, quienes participan en la primera actividad pueden tomar libremente la decisión de ser parte de este ejercicio, sobre el entendido de que se trata de un compromiso voluntario. Asimismo, quienes deciden integrarse a la red o plataforma acuerdan algunas reglas básicas que facilitan la interacción y toma de decisiones, y la generación de acuerdos ante posiciones encontradas; por ejemplo, un sistema de votación por consenso o por mayoría, o el perfil de quienes pueden integrarse de manera posterior.

Asimismo, el contar con un grupo núcleo o coordinador -un consejo directivo, gerencia ejecutiva u otra figura- capaz de plantear directrices generales para la toma de decisiones, coordinar las actividades de la plataforma o red multiactor y facilitar la comunicación interna ayudará a garantizar la continuidad del involucramiento de los actores a lo largo de todo el proceso. Quienes integren esta figura -un número limitado de actores- pueden autopropoñerse o ser propuestos y ser validados por la plataforma multiactor.

Aunque idealmente se busca que todos los actores clave identificados participen desde la primera actividad, es muy probable que durante el proceso se presenten nuevos actores, por lo que el grupo núcleo o coordinador debe contribuir a que su incorporación suceda de manera adecuada garantizando que reciban información suficiente sobre:

- la visión común;
- los acuerdos que se han alcanzado;
- el alcance del trabajo que se realiza y
- la etapa en la que se encuentra la elaboración del programa de manejo.

Dependiendo de si el proceso de planeación cuenta con facilitadores, es muy probable que durante las primeras etapas estos asuman varias de las tareas del grupo núcleo o coordinador, incluyendo aspectos puntuales como la redacción de documentos de trabajo. Por lo tanto, este rol de apoyo debe dejar claro que su actuar será neutral y en todo momento asumirá las decisiones que vayan surgiendo de la plataforma o red multiactor. En la medida en que el grupo núcleo y la plataforma multiactor, se vayan estructurando, crearán sus reglas y adoptarán un entendimiento claro del proceso, es decir, una apropiación de la planeación, y el rol de facilitación irá disminuyendo.





Caja de herramientas:

- Dinámicas participativas (Ver apartado “Literatura de apoyo”)
- Materiales didácticos (por ejemplo, mapas parlantes a gran escala de la cuenca).
- Tablero de acuerdos

Caso de estudio:

En el caso de la microcuenca del río Chiquito, se realizó un ejercicio de priorización para determinar el nivel de incidencia de los actores e identificar a quienes debían ser convocados para participar en la primera actividad de arranque del involucramiento. Los criterios fueron los siguientes:

- **Sector gobierno:** se invitó a las instancias con mayores atribuciones para atender las temáticas referentes a los problemas presentes en la microcuenca y sus posibles soluciones.
- **Sector sociedad civil:** dentro del subgrupo de academia se revisaron las líneas de investigación a nivel individual; en el subgrupo de organizaciones de la sociedad civil, se revisaron los temas y proyectos en los que enfocan su labor; y, en el subgrupo de ejidos, se consideraron a los que contarán con polígonos de sus predios en ANP o si se encontraban directamente vinculados a algunas de las problemáticas.
- **Sector privado:** se consideró a quienes se vinculaban con algunas de las problemáticas o que dentro de su labor de responsabilidad social contemplaban temas presentes en la microcuenca.



Foto: Taller participativo con elaboración de mapas parlantes. Fuente: Reforestamos México A.C. 2019

Durante la primera actividad de acercamiento se realizó un taller multiactor participativo, donde se emplearon dinámicas de interacción para la construcción de un ambiente de confianza y cooperación. Asimismo, se promovió la generación de un lenguaje común y el diálogo sobre los objetivos planteados mediante la organización en equipos multisectoriales. Durante esta actividad se emplearon mapas de la zona de trabajo a gran escala, mismo que incluyeron la señalización de Áreas Naturales Protegidas y polígonos ejidales. Estos materiales facilitaron el trabajo dinámico y la validación de información que se tenía hasta el momento.

Áreas naturales protegidas y ejidos

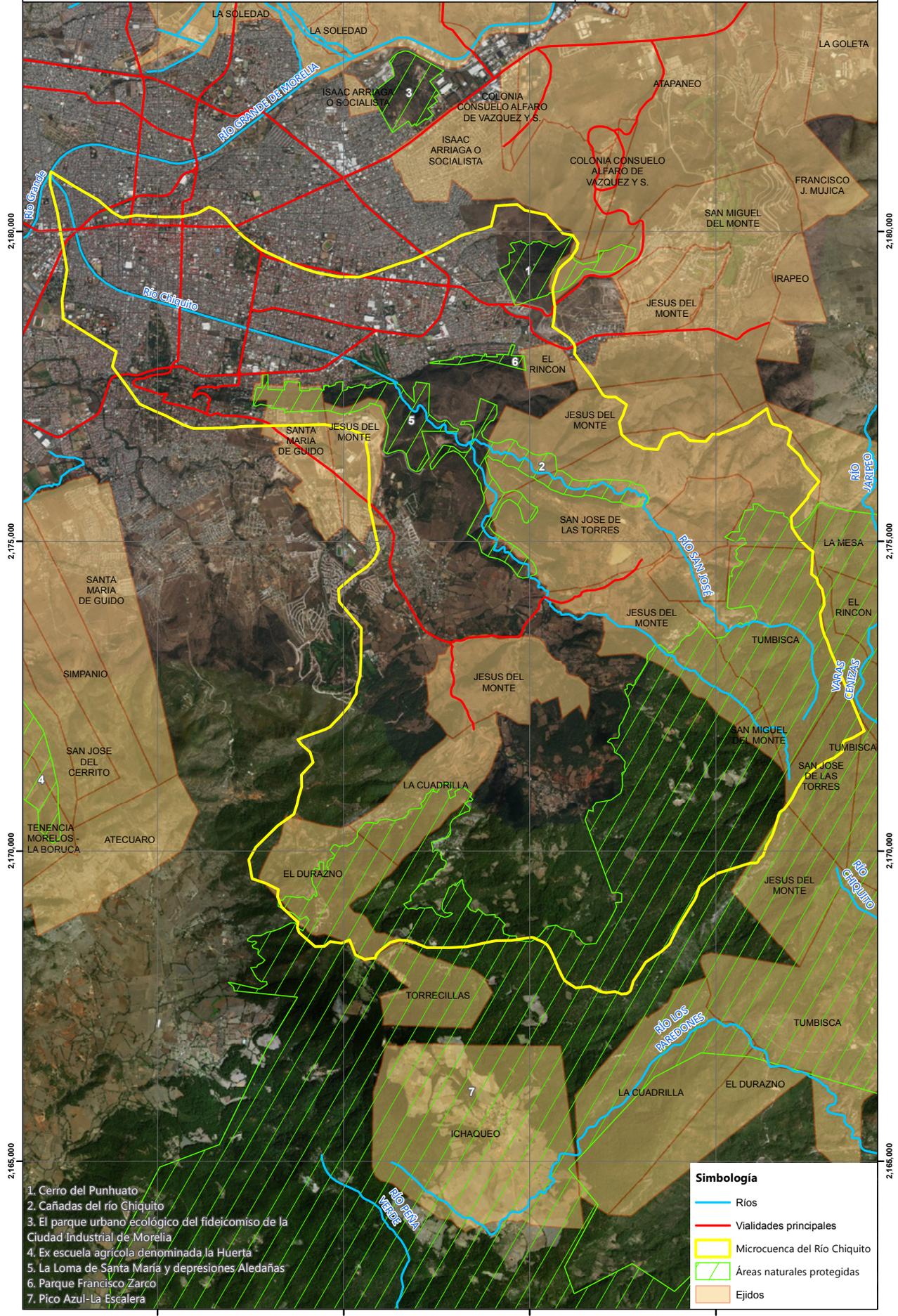


Figura 8. Mapa de la microcuenca del río Chiquito en Morelia, Michoacán. Fuente: IMPLAN, Reforestamos México A.C. y GIZ. 2019.

En cuanto a la integración de una plataforma multiactor, se integraron todos los participantes que estaban presentes en ese momento y que contaban con respaldo institucional para participar. Además, se integró una Secretaría Técnica, como grupo núcleo, el cual tuvo una composición mixta, con presencia del sector gubernamental, una organización de la sociedad civil y un ciudadano no perteneciente a un grupo conformado legalmente.

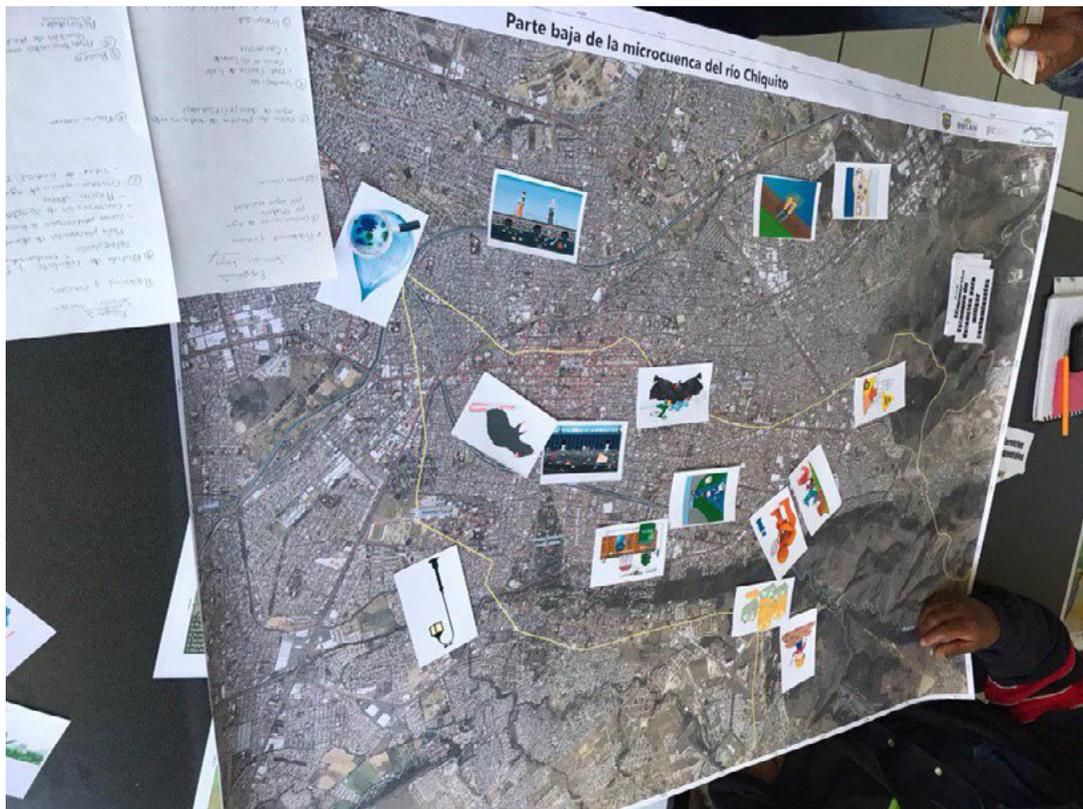


Foto: Taller participativo, en las instalaciones del Organismo Operador de Agua Potable y Saneamiento (OOPAS). Morelia, Michoacán 2019.

Aprendizajes y obstáculos relativos al caso de estudio:

- La falta de información sobre los datos de contacto a nivel persona, así como la limitante en el acceso a canales de comunicación con personas ubicadas en la zona rural -pertenecientes a ejidos y a las tenencias- fue uno de los principales obstáculos para su involucramiento en esta primera actividad.
- A pesar de implementar estrategias para garantizar la presencia de sectores específicos como el caso de los ejidos, se observó una presencia intermitente de este sector durante todo el proyecto.
- La falta de confianza en las autoridades y sus expectativas de los participantes para la realización inmediata de acciones, entre otros factores, influyeron en contar con una presencia continua de diversos actores.
- La Secretaría Técnica inicialmente se conformó con el IMPLAN, como instancia responsable de la planeación municipal, y con la Secretaría de Desarrollo Rural y Medio Ambiente, una de las instancias municipales con mayor interés en este proceso, pero la integración posterior de integrantes de la sociedad civil, además de mostrar el compromiso de actores no gubernamentales, implicó que la estructura de gobernanza para la planeación adoptara el involucramiento social en todos sus niveles.

Etapa 4. Actividades periódicas y de seguimiento

El trabajo puntual sobre la determinación de las actividades que integrarán un plan o programa de manejo, su priorización, así como el establecimiento de indicadores y mecanismos para su monitoreo, reporte y evaluación durante la implementación no puede darse en una sola reunión, y es a lo largo de todo ese proceso cuando se va desarrollando el involucramiento de los actores, tanto para incidir en la planeación como para apropiarse del enfoque de manejo integral de la cuenca hacia la implementación.

Aunque en esta etapa se consideran como actividades principales la realización de reuniones de trabajo, se pueden incluir visitas o actividades de campo que tengan como objetivo el que los actores puedan conocer diversos sitios de la cuenca y se motiven a cooperar para el logro de su manejo integral.

En la primera de este tipo de reuniones se puede continuar con acuerdos que determinarán continuar con el involucramiento social hacia el objetivo final de un programa o plan de manejo. Ejemplo de ello, es la elaboración de un cronograma o calendario de reuniones con sus respectivos objetivos con el fin de que los actores conozcan desde un inicio los pasos que habrán de seguirse y vislumbrar el tiempo que habrán de dedicar no solo para asistir en las reuniones, sino para preparar su participación o preparar insumos entre reuniones.

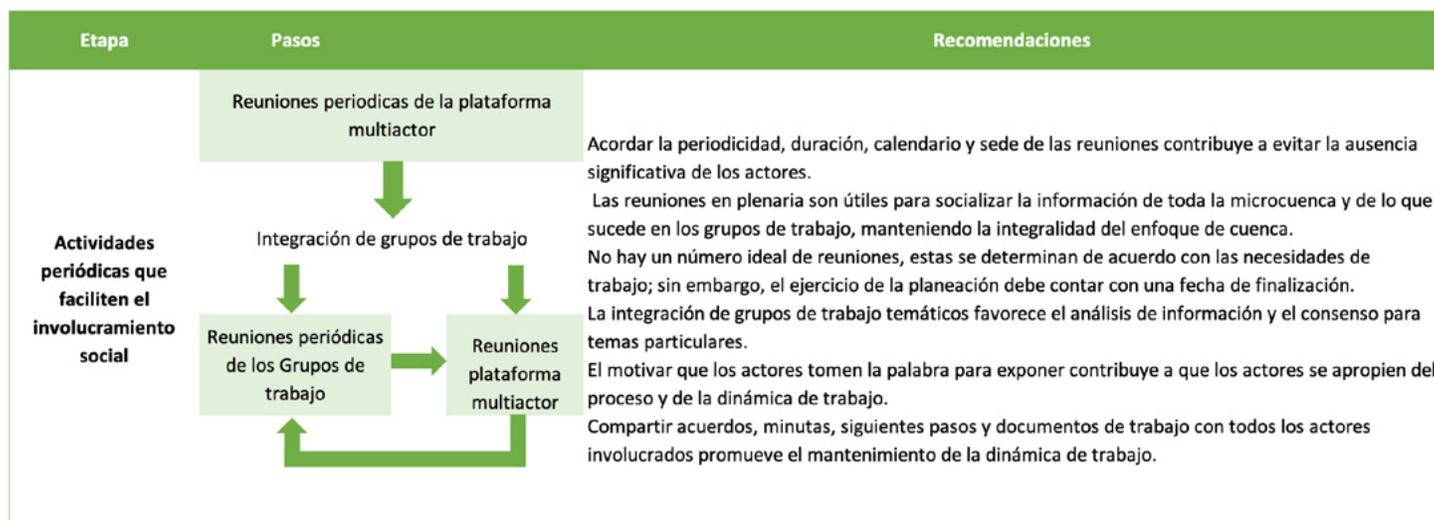
De hecho, debido a la complejidad de problemáticas presentes en una cuenca, se requiere generar estrategias que favorezcan el trabajo multisectorial, pero que aborden dichas temáticas de manera particular y especializada, echando mano del expertise de los actores. En ese sentido, la distribución de los actores integrantes de la plataforma en grupos de trabajo que se conformen a partir de los temas referentes a las problemáticas principales de la cuenca favorece la eficiencia y efectividad, tanto para la selección de actividades para el manejo integral como para su desglose en acciones específicas y la determinación de los indicadores que se adoptaran. Además, cada grupo puede determinar la asignación de roles para facilitar la distribución de responsabilidades y tareas que surjan del ejercicio de planeación, incluyendo la posibilidad de nombrar una coordinación.

Con el fin de garantizar que los actores y la planeación mantengan el enfoque de integralidad, las reuniones de la plataforma multiactor en las que continúen participando todos los actores sirven a la presentación de los avances de los grupos de trabajo para intercambiar opiniones, retroalimentar y llegar a acuerdos sobre los diversos aspectos que se plasmarán el plan o programa. La plataforma, al ser el espacio de reunión en plenaria, permite el ejercicio de diálogo y deliberación para tomar acuerdos relevantes para todos y derivar en una planeación consensuada.



Foto: Segunda reunión de seguimiento de la plataforma multiactor en la casa ejidal de San Miguel del Monte

Para el despegue del trabajo sobre los temas sustantivos de la planeación, la compilación de un catálogo de experiencias factibles para el manejo de la cuenca, a manera de un menú de actividades es de gran utilidad para que a partir de éste se pueda construir el plan o programa, clasificando las actividades en referencia a los problemas principales y siendo el material inicial con el que la plataforma y los grupos podrán trabajar.



Caja de herramientas:

- Dinámicas participativas (que permitan la selección colectiva de actividades de manejo y su priorización).
- Catálogo de actividades factibles.
- Manuales sobre construcción de indicadores o sobre monitoreo, reporte y evaluación.

Caso de estudio:

- En el caso de la microcuenca del río Chiquito, se realizaron cinco reuniones mensuales de la plataforma multiactor, cuya periodicidad y duración –de alrededor de 2 horas- fue acordada desde el primer taller participativo. En este caso, se procuró que la sede de las reuniones fuera distinta en cada ocasión para evitar la percepción de un proceso centralizado en alguna instancia gubernamental o actor, promoviendo condiciones de igualdad sobre el acceso a los sitios.
- Las convocatorias fueron realizadas por el IMPLAN Morelia, bajo la lógica de que la convocatoria debía realizarse por una instancia del gobierno municipal, como figura institucional impulsora y de respaldo al proceso. Los medios que se utilizaron fueron el correo electrónico y, en el caso de ejidos, se procuró llevar la invitación directamente o comunicarse vía telefónica, con recordatorios en un chat grupal creado para la microcuenca con la participación de los actores que se iban involucrando.
- Para el arranque de la planeación en lo que respecta a la selección de actividades que integrarían el plan, se utilizó un catálogo de actividades factibles elaborado por el equipo facilitador. Este catálogo fue una herramienta que permitió contar con un listado organizado previamente, y con el cual se procedió a una selección preliminar de las actividades que debían integrar el Plan de acción.

Catálogo de actividades factibles para integrar un Plan de acción para el manejo integral de la microcuenca del río Chiquito																		
Propuestas de actividades	Tema(s) a lo(s) que se vincula	¿En qué parte de la microcuenca debe realizarse?			Marque con una "x" el nivel de prioridad				Marque con una "x" el horizonte de realización			Marque con una "x" cómo considera los costos de realización				Observaciones		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	NA	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	NA	\$\$\$	\$\$	\$		NA	
Inspección y vigilancia de las descargas de aguas residuales con base en la NOM-001-ECOL-96 y NOM-031-ECOL-96.	Agua																	
Construcción de Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales para el tratamiento de aguas negras.	Agua / Infraestructura																	
Mejoramiento de la operación de las Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales existentes. (conectar a más casas)	Agua / Infraestructura																	
Fortalecimiento de la medición, monitoreo y evaluación de la calidad del agua en el río Chiquito e identificación de sus principales fuentes de contaminación.	Agua																	

Figura 9. Catálogo de actividades factibles para el manejo integral de la microcuenca del río Chiquito. Fuente: Elaboración propia

Gracias al trabajo con esta herramienta con la participación de todos los actores se pudo realizar una primera selección de actividades, que al ser agrupadas por temáticas vinculadas a los problemas principales se llevarían a un trabajo detallado. Sobre esta misma lógica, los actores de la plataforma se distribuyeron en Grupos de Trabajo (GT) que conjuntaron el conocimiento especializado y las atribuciones de las diversas instancias de gobierno para la definición puntual de las actividades y acciones específicas.

En ese sentido, se acordaron reuniones de los GT con la realización de dinámicas para reactivar el ambiente de confianza y de poner en contexto a todos los participantes para retomar el trabajo. Los avances de su trabajo eran llevados a las reuniones de la plataforma para ser retroalimentados y validados. Además, la presentación por parte de los actores en plenaria funcionó como estrategia de apropiación del proceso, fortaleciendo su entendimiento sobre la planeación y sus objetivos. Adicionalmente, fue posible identificar liderazgos que contribuyeran a marcar y empujar el ritmo de trabajo.



Foto: Sesión de grupos de trabajo. Fuente: Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) de Morelia , 2019.

Aprendizajes y obstáculos relativos al caso de estudio:

- El cambio de sede de las reuniones promovió que los actores conocieran distintas áreas de la microcuenca y fue una estrategia que buscó el acercamiento de todos los actores, tanto de la cuenca alta, como de la cuenca media y baja.
- Sin duda, en un proceso multiactor y multisector, lograr la coincidencia de agendas de los actores es un reto para mantener una participación constante, por lo que el acuerdo sobre el calendario de reuniones desde la primera reunión puede ayudar a enfrentar esta situación.

- Ante la posibilidad de que los actores se ausenten en una o más reuniones, la disponibilidad de la información actualizada para mantenerse al tanto e incluso para proveer de insumos entre las reuniones es fundamental.

2.3. Estrategias transversales

2.3.1. Estrategia de coordinación del grupo núcleo

Esta estrategia se refiere a la coordinación que deben mantener quienes integran el grupo núcleo o coordinador, incluyendo actores externos que participan como facilitadores, cuando sea el caso, para guiar el proceso de planeación.

El involucramiento social en la planeación del manejo integral de cuencas es un proceso que va evolucionando a la par de la propia elaboración del plan o programa, por lo que es muy importante que el grupo núcleo o coordinador que se integra desde la primera actividad se mantenga en continua comunicación y pueda reunirse de manera presencial o virtual periódicamente, de manera previa y posterior a las reuniones de la plataforma, o cuando se considere necesario.

Si bien las decisiones se tomarán en el seno de la plataforma o red multiactor, el hecho de que el grupo núcleo pueda hacer planteamientos sobre los pasos a seguir para asegurar el involucramiento y las actividades que habrán de realizarse, es una ventaja para que el resto de los actores pueda complementar las directrices o hacer propuestas alternativas.

Además, la distribución de roles entre quienes integren a este grupo contribuirá con la eficiencia del proceso y la efectividad en el involucramiento social. Así, las tareas específicas como el envío de las convocatorias a reuniones y otras actividades, la redacción de minutas de las reuniones, la integración del archivo de documentos, directorio e información del proceso, la facilitación de las reuniones, la administración de chats grupales o la redacción de los borradores del plan o programa de manejo serán distribuidas para contar con responsables a quienes se puedan dirigir el resto de los actores de la plataforma o nuevos interesados en participar. Al mismo tiempo, este grupo reducido se puede convertir en la memoria del proceso, sistematizando el proceso, y ser la instancia que brinde la información necesaria a nuevos actores para garantizar que su involucramiento se dé en las mejores condiciones.

Como puede observarse, buena parte de la efectiva comunicación recae en el grupo núcleo, por lo que las estrategias de coordinación del grupo núcleo y de comunicación se encuentran estrechamente vinculadas.



Caja de herramientas:

- Medios de comunicación (llamadas telefónicas y videoconferencias, correos electrónicos, chats grupales)
- Documentos colaborativos en línea
- Archivos físicos o virtuales (por ejemplo, minutas de las reuniones, documentos de trabajo del proceso, entre otros).
- Directorio de contactos

Recomendaciones:

- Parte de la coordinación del grupo núcleo es la definición de los roles de quienes la integran -en el caso de actores gubernamentales, pueden ser instancias de planeación o con atribuciones en temas hídricos o de medio ambiente con el fin de que se asegure que el resto de los actores de la plataforma identifiquen claramente cuál es su labor y con quién deben entablar comunicación para temas específicos.
- A pesar de que cada integrante del grupo núcleo puede tener un rol, su coordinación se basa en la constante comunicación para contar con la misma información, de tal forma que los mensajes que den a la plataforma sean los mismos.
- En caso de existir un actor externo participando como facilitador, su labor deberá estar bien definida, contemplando el momento en que dejará de acompañar el proceso y, por lo tanto, el grupo núcleo asumirá las tareas que venía desarrollando y la coordinación completa de la plataforma o red multiactor.

Caso de estudio:

En el caso de estudio se realizaron reuniones internas entre la Secretaría Técnica, Reforestamos México, y la GIZ, previas a los dos talleres y a las reuniones de seguimiento. Durante estas reuniones se trataban temas prioritarios de atención como la actualización y distribución de documentos, la socialización de acuerdos, entre otros. Tras las reuniones, usualmente se compartían nuevas directrices, convocatorias a reuniones de la plataforma y demás información mediante correos electrónicos o a través de un chat grupal.

2.3.2. Estrategia de comunicación

En cualquier proceso de este tipo la comunicación es fundamental para la continuidad de las actividades, por lo que es necesario determinar los canales de comunicación que serán más efectivos, siendo sensibles a las necesidades de cada sector. Aunque actualmente las tecnologías de la información se han vuelto herramientas muy utilizadas, aún existen brechas en su acceso, por ejemplo, para poblaciones ubicadas en zonas rurales. En ese sentido, es recomendable echar mano de los diversos medios de comunicación, pero siempre asegurándose que los mensajes que se envíen sean los mismos. Así, la elección de los canales de comunicación podrá determinarse en consenso con quienes integren la plataforma multiactor y a la par de las necesidades que vayan surgiendo.



Caja de herramientas:

- Medios de comunicación (llamadas telefónicas y videoconferencias, correos electrónicos, chats grupales).
- Documentos colaborativos en línea.
- Archivos virtuales.
- Directorio de contactos.

Recomendaciones:

- Es necesario definir desde un inicio los canales de comunicación adecuados en acuerdo con quienes se involucran, considerando el acceso que los actores tienen a los diversos medios, con el fin de que todos puedan recibir la misma información de manera oportuna, incluyendo convocatorias, acuerdos generados, siguientes pasos y documentos actualizados.
- Ante la integración de nuevos actores, dentro de la estrategia de comunicación, el contar con un archivo o repositorio de documentos e información sistematizada y actual del proceso es de gran utilidad para que su involucramiento sea más sencillo, evitando que su participación pueda quedar rezagada u obstaculizar la inercia que se ha conseguido en el ritmo de trabajo.
- Los grupos de trabajo pueden definir sus propios canales de comunicación, atendiendo a las mismas consideraciones planteadas para la plataforma multi actor.
- Para el involucramiento de nuevos actores, es recomendable tener una reunión de para ponerles al tanto del proceso, explicar los avances que se tienen y los acuerdos que hay, para que cuando se integren a las reuniones tengan menos dudas y no se rompa el ritmo de estas.
- Es importante que existan reglas claras sobre el uso de los canales de comunicación, con el fin de que los chats no se saturen de información que no es relevante para los fines del proyecto.

Caso de estudio:

Para el caso, se creó un chat con todos los integrantes de la plataforma multiactor, mismo que fue utilizado para comunicar los acuerdos, noticias relevantes y avances del proceso. Como administradores del chat se encontraban los integrantes de la Secretaría Técnica. Además, eran ellos quienes también realizaban a las convocatorias a reuniones o enviaban actualizaciones y recordatorios sobre acuerdos, tareas pendientes y siguientes pasos. Cabe destacar, que el chat grupal no solo favoreció la comunicación, sino que abonó a la interacción entre los actores y a la invitación y difusión de convocatorias a eventos y financiamientos, noticias y realización de actividades vinculadas a la microcuenca.

2.3.3. Estrategia de monitoreo y evaluación del involucramiento social

Llevar a cabo una evaluación de acuerdo con los objetivos planteados para el proceso de involucramiento social en la planeación de un manejo integral de cuencas, contribuye a mantener un seguimiento adecuado y saber si los objetivos específicos se están cumpliendo, esto ayuda a determinar si la forma en que se están llevando a cabo las actividades es la más adecuada.

Para ello, los actores que detonen el proceso de planeación y el grupo núcleo que se integre pueden determinar los aspectos que se evaluarán, considerando cuestiones como la inclusión y representatividad de actores, comunicación, la dinámica de las actividades de seguimiento, la organización interna, entre otras, y estableciendo algunos criterios a partir de los cuáles harán tal monitoreo y evaluación.

Durante todo el proceso podrán colectarse las percepciones de los actores involucrados e incluso, realizar un taller para la evaluación participativa al llegar al final de la planeación. Los insumos que se obtengan en las diversas etapas de trabajo ayudarán a tomar decisiones sobre la necesidad de realizar ajustes o buscar alternativas que lleven al cumplimiento de los objetivos. Asimismo, este monitoreo puede contribuir a la sistematización del proceso como experiencia a partir de la cual se pueden obtener aprendizajes particulares que deriven en nuevas recomendaciones.

Recomendaciones:

- La evaluación consiste en una serie de actividades que se deben realizar durante todo el proceso, con el fin de monitorear si los objetivos de planeación participativa se están cumpliendo en referencia al logro de un instrumento de planeación y así, determinar la necesidad de adecuaciones a las estrategias que se están siguiendo.
- Se sugiere la aplicación de encuestas a los actores involucrados, reuniones para la reflexión entre quienes integren el grupo núcleo o coordinador y la sistematización del proceso con base en los obstáculos, retos, aprendizajes y avances que se tienen con la finalidad de obtener de insumos para el proceso de evaluación.
- La realización de un taller de evaluación participativa al final del proceso de planeación es una actividad adicional que refleja el nivel de relevancia del involucramiento social en el manejo integral de cuencas, ya que se convierte un espacio de reflexión colectiva y de transición hacia la fase de implementación del plan o programa de manejo integral.



Caja de herramientas:

- Encuestas (aplicadas de manera presencial durante reuniones o de manera virtual).
- Entrevistas enfocadas a la evaluación del proceso, sobre todo a las personas que participaron activamente.
- Manuales y dinámicas de evaluación participativa.

Caso de estudio:

- Para el caso de estudio, la evaluación fue realizada mediante distintas estrategias y en diversos momentos: aplicación de encuestas a los participantes, la elaboración de memorias de las reuniones de trabajo en las que se incluían los avances, retos y aprendizajes, así como la realización de un taller de evaluación participativa con los actores de la plataforma multiactor. También reuniones o conversaciones entre el equipo facilitador y los coordinadores del proyecto, con el fin de evaluar y ajustar las estrategias que se estaban implementando.
- En cuanto a la aplicación de encuestas, se solicitó a los participantes que respondieran preguntas que los motivaran a expresar su percepción a lo largo de todo el proceso. Asimismo, se realizó un taller de evaluación participativa con el objetivo de revisar el proceso completo. Estos ejercicios fueron realizados en el primer taller participativo (inicio del proceso), la tercera reunión de seguimiento (a mitad del proceso) y en el taller de evaluación participativa (final del proceso).

Evaluación del Taller para el Manejo Integral de la Microcuenca del río Chiquito

Morelia, Michoacán

6 de junio 2019

Pregunta	Sí	No
Sobre las reuniones que se han tenido:		
1. ¿Te has sentido en un ambiente de trabajo basado en la confianza y cooperación para trabajar en conjunto en beneficio de la microcuenca?		
2. ¿Las dinámicas de trabajo han permitido que tus ideas fueran escuchadas por todos los actores?		
3. ¿Te sientes identificado/a con la visión, objetivos y acciones que se han ido construyendo sobre el manejo integral de la microcuenca del río Chiquito?		
4. ¿Consideras que en las reuniones se han compartido los elementos suficientes para la construcción del Plan de acción para el manejo integral de la microcuenca del río Chiquito?		
5. ¿Crees que la plataforma multiactor está contribuyendo al diseño del Plan de acción y que ayudará en su implementación y seguimiento?		
6. Aquí puedes escribir comentarios adicionales sobre los objetivos del taller.		
Sobre la facilitación del taller:		
7. ¿Consideras que el equipo facilitador propició un ambiente óptimo para que todas las personas pudieran participar?		
8. ¿Consideras que el equipo facilitador comunicó claramente los objetivos del taller, las indicaciones de las dinámicas de trabajo y los resultados esperados?		
9. Aquí puedes escribir comentarios adicionales sobre la facilitación del taller.		
Aquí puedes escribir sugerencias y recomendaciones para el proceso de acompañamiento para el manejo integral de la microcuenca del río Chiquito.		

Figura 10. Encuesta de percepción sobre el involucramiento social para la planeación de la microcuenca del río Chiquito

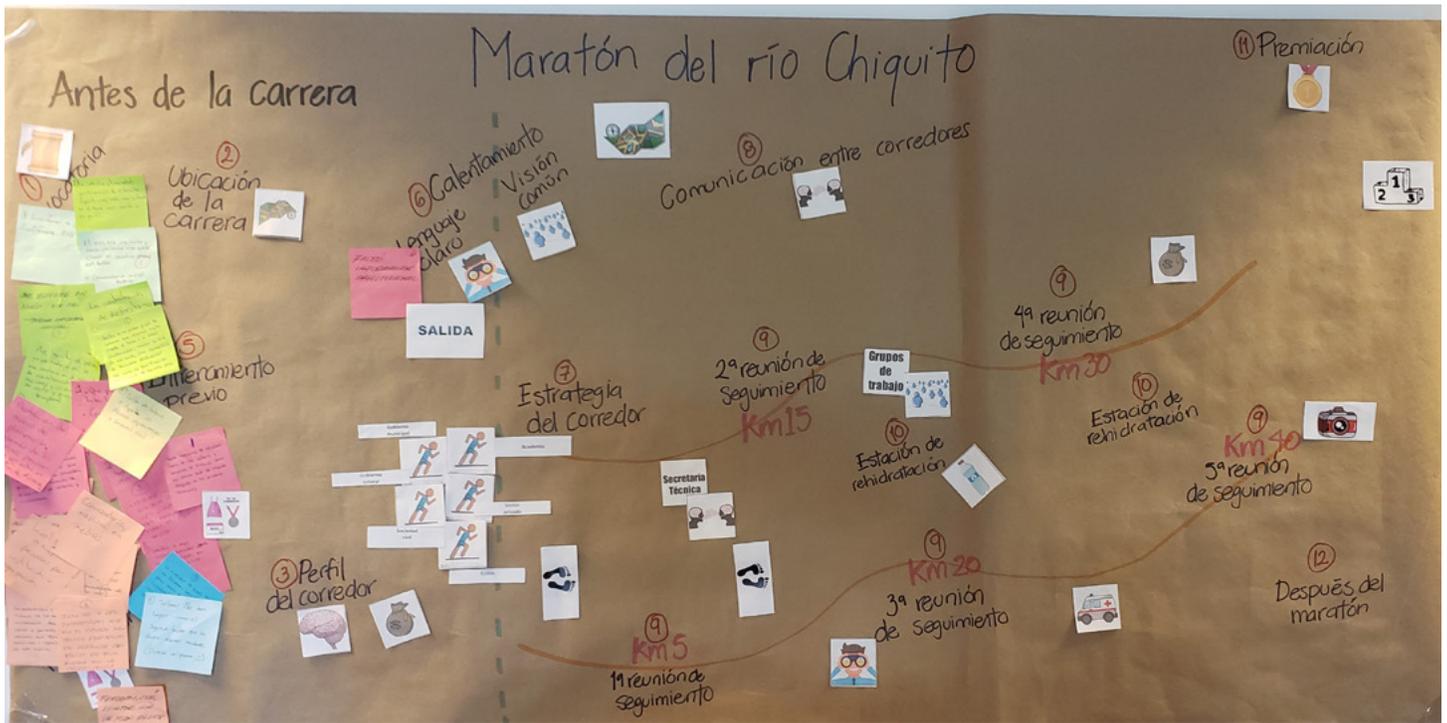


Foto: Taller participativo para evaluar el proceso de involucramiento social. Fuente: Reforestamos México A. C., 2019.

Además, tras cada taller se elaboró una memoria de las actividades de involucramiento y seguimiento, recopilando los retos, aprendizajes y obstáculos identificados en cada etapa.

Todos estos insumos fueron la base para la elaboración de esta Guía.

Documentos de consulta y literatura de apoyo

- Aguilar, L. 2010. Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar. Ciudad de México. Fundación Friedrich Naumann para la libertad.
- Bevir, M. (2010). Democratic governance. New Jersey: Princeton University Press.
- Cotler, H., Galindo, A., González, I., Pineda, R. y Ríos, E. 2013. Cuencas hidrográficas. Fundamentos y perspectivas para su manejo y gestión. Cuadernos de Divulgación Ambiental. México. Disponible en: http://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/Libros2013/Cuencas_final_2014.pdf
- FAO. 2004. Guía metodológica de sistematización. Programa Especial para la seguridad Alimentaria PESA en Centroamérica. Honduras. Disponible en: <http://www.fao.org/docs/eims/upload/190561/guia-met.pdf>
- GTZ. 2009. Capacity WORKS. El modelo de gestión para el desarrollo sostenible. Disponible en: <http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/capacity-works.pdf>
- GIZ. 2014. Guía para el desarrollo y la utilización de un sistema de seguimiento basado en resultados. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/64831/7-Gu_a_para_el_desarrollo_y_la_utilizaci_n_de_un_seguimiento_basado_en_resultados.pdf
- Hertting N. 2007. "Mechanisms of governance network formation – A contextual rational choice perspective". En: Sørensen, E. and Torfing, J. (editors) (2007). Theories of Democratic Network Governance. New York: Palgrave Macmillan.
- K-Government. S/A. Herramientas para el análisis de redes sociales. Disponible en: <http://www.k-government.com/2016/06/28/100-herramientas-analisis-redes-sna-ars/>
- Korstanje, F. 2009. Planeación participativa: herramientas para el desarrollo local en comunidades rurales. Procuraduría Agraria. Disponible en: http://www.pa.gob.mx/publica/rev_42/ANALISIS/Fernando%20Korstanje_4.pdf
- Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna, Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 21, Octubre 2001, pp. 1-8.
- Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social. 2012. Guía de Planificación Participativa. Paraguay. Disponible en: https://www.paho.org/can/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6581-paraguay-guia-de-planificacion-participativa-2012&category_slug=paraguay&Itemid=308&lang=es
- Mokondoko, P., Flores, A., González, I., González, D., Machorro, J. y ríos, E. 2018. Servicios ecosistémicos. Fundamentos desde el manejo de cuencas. Cuadernos de divulgación ambiental. México. Disponible en: <https://agua.org.mx/wp-content/uploads/2018/05/Servicios-ecosist%C3%A9micos-fundamentos-desde-el-manejo-de-cuencas.pdf>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. 2017. Manual de Planeación Participativa con enfoque de equidad en Comunidades de Áreas Naturales Protegidas. México. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/196775/MANUAL_PLAN_PARTICIPATIVA_DIGITAL_2017ok_baja_res.pdf

- Sørensen, E. and Torfing, J. (editors) (2007). Theories of Democratic Network Governance. New York: Palgrave Macmillan.