



Reforestamos

Sistematización del proceso de involucramiento social para la planeación del manejo integral la microcuenca del río Chiquito, en Morelia, Michoacán



Elaborado por: Emilio Cruz Sánchez, Raquel Jiménez Acosta, Frida I. Murillo, Frías.
Reforestamos México A.C.
Diciembre, 2019.

Sistematización del proceso de involucramiento social para la planeación del manejo integral de la microcuenca del río Chiquito, en Morelia, Michoacán

Contenido

Agradecimientos	3
1. Introducción	3
2. Relación directa con los ODS.....	4
3. Relevancia del manejo integral de microcuencas para garantizar los servicios ecosistémicos	6
4. Línea del tiempo del proceso de involucramiento para la planeación e implementación	8
5. Actividades realizadas y metodologías aplicadas durante el proceso de involucramiento social para la planeación.....	8
I. Elaboración de un plan de trabajo.....	10
II. Visita a la zona de estudio	12
III. Recopilación de información disponible	12
IV. Delimitación de las partes funcionales de la microcuenca	12
V. Sistematización de información.....	15
VI. Mapeo de actores	16
VII. Elaboración de un catálogo de experiencias de manejo y de un catálogo de actividades factibles para el manejo integral	18
VIII. Taller multiactor.....	19
IX. Reuniones de seguimiento	23
X. Estrategia de comunicación.....	25
6. Evaluación de la implementación del Plan de acción.....	26
7. Resultados de la evaluación participativa del proceso y recomendaciones generales para la réplica del proceso.....	27
I. Elaboración del Plan de trabajo	28
II. Visita a la zona de estudio	29
III. Recopilación y sistematización de información disponible.....	30

IV. Delimitación de la microcuenca	30
VII. Taller	33
8. Fotografías.....	43
9. Referencias bibliográficas	44

Agradecimientos

La planeación participativa para el manejo integral de la microcuenca del río Chiquito, en Morelia, Michoacán, se realizó gracias al apoyo de la Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ, el compromiso institucional y del personal del Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) de Morelia y demás instituciones, empresas, organizaciones que encontraron un valor y una oportunidad para mejorar las condiciones en las que se encuentra la microcuenca, pero sobre todo nuestro agradecimiento a las personas que, independientemente de su lugar de trabajo o actividad le dedicaron tiempo, energía y corazón a este proceso.

El proceso de involucramiento social contó con la participación y aportaciones de las siguientes instituciones, organizaciones no gubernamentales y ciudadanos:

Secretaría de Desarrollo Rural y Medio Ambiente, Dirección de Residuos Sólidos de la Secretaría de Servicios Públicos, Organismo Operador de Agua Potable Alcantarillado y Saneamiento, Secretaría de Fomento Económico, Comisión Forestal de Michoacán, Dirección de Salud de la Secretaría de Bienestar y Política Social, Coordinación de Protección Civil Municipal, Dirección de Parques y Jardines de la Secretaría de Servicios Públicos, Río Chiquito Mi Cuenca, A. C., C. Guillermo Ramos.

1. Introducción

Este documento es producto de la consultoría realizada por Reforestamos México, A.C. titulada “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”, en colaboración con el Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) del H. Ayuntamiento de Morelia, Michoacán, en el marco del Programa de Protección al Clima en la Política Urbana de México (CiClim) de la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ, por sus siglas en alemán).

Con el fin de lograr el objetivo de la consultoría, Reforestamos sistematizó la información que se generó con base en el análisis y la reflexión sobre las experiencias de este proceso y que ha permitido la elaboración de una *Guía para el involucramiento social en procesos de planeación territorial con enfoque de cuenca* que brinde orientación tanto a Morelia, como a otros municipios y personas interesadas en detonar procesos participativos de planeación territorial. En tal sentido, este documento recoge un recuento y análisis detallados de las actividades que se realizaron para el involucramiento social, las metodologías que se aplicaron, así como los resultados que se obtuvieron para la microcuenca.

El documento se encuentra estructurado en cinco apartados principales. Los primeros dos, a manera de contextualización del proceso con relación a la relevancia del manejo integral de las cuencas para asegurar la provisión de los servicios ecosistémicos que estos territorios brindan y con respecto a las implicaciones del ejercicio de la planeación participativa y del manejo de cuencas para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los siguientes apartados refieren el proceso de involucramiento con relación a

los pasos que se siguieron para elaboración del plan de manejo de la microcuenca del río Chiquito; en primera instancia, abordando las actividades y metodologías utilizadas; y, en segunda instancia, a partir de la evaluación participativa del proceso para obtener aprendizajes y recomendaciones generales que dieron base a la *Guía* para la réplica del proceso.

2. Relación directa con los ODS

Para todo proceso de involucramiento social de planeación territorial siempre es importante contar con un marco de referencia, para ello nos sirven los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados en por la Asamblea General de las Naciones Unidas, así, con un enfoque de cuenca y con el involucramiento de los actores que inciden en la microcuenca del río Chiquito, se identificó que este proceso contribuye directamente a los ODS 16 y 17. Como se observa en la figura siguiente, la base para el desarrollo sostenible está en los ODS relacionados con la biosfera, son los que dan soporte al desarrollo social y económico tal cual lo conocemos hoy.

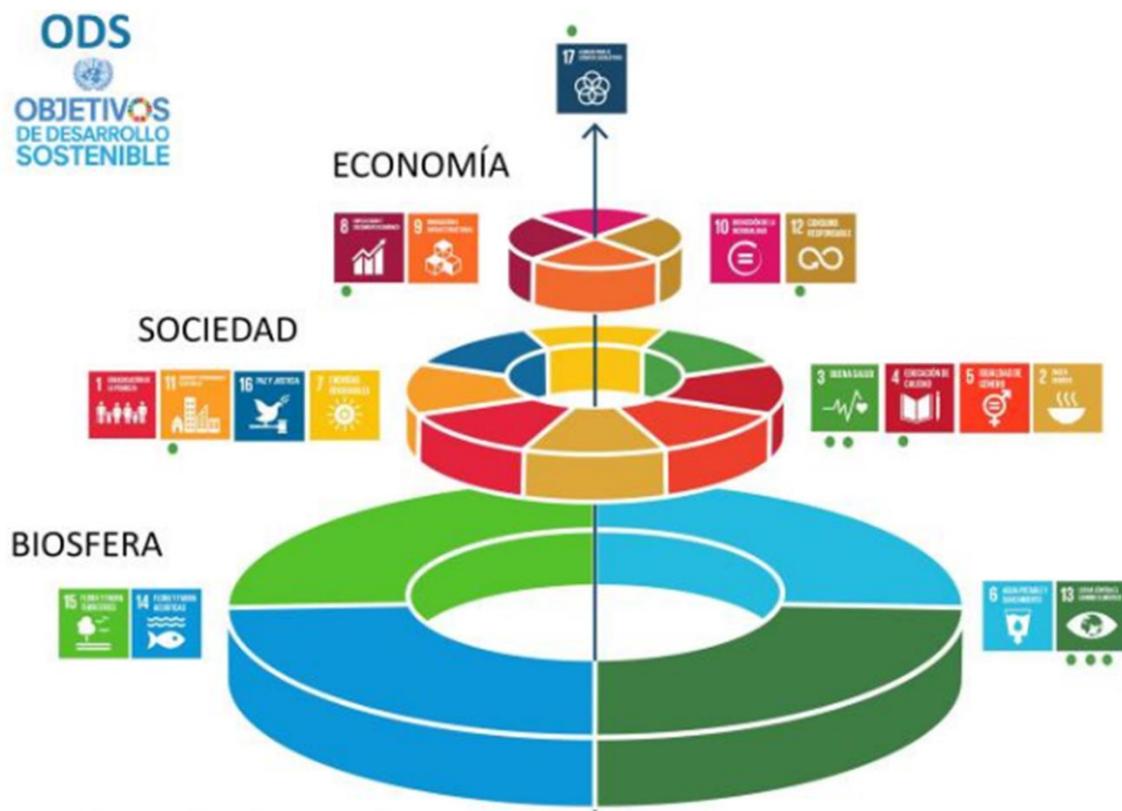


Figura 1. Objetivos de Desarrollo sostenible. Fuente: Azote for Stockholm Resilience Centre, Stockholm University

- **ODS16. Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas**

Sobre este ODS, esta Guía se alinea a la Meta 16.7. “Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades”, ya que es el involucramiento que se promueve precisamente tiene como objetivo que la planeación del manejo integral de la microcuenca se lleve a cabo sobre la base de lo que los diversos sectores sociales perciben como problemáticas y que también sean partícipes en la propuesta de soluciones que se implementarán.

- **ODS 17. Alianzas para lograr los Objetivos**

Con respecto a la Meta 17.17. “Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas”, la creación de plataformas multiactor, como espacio en el que los diversos actores de una cuenca coincidan, permite construir vínculos colaborativos. La plataforma multiactor que se construyó para el manejo integral de la microcuenca del río Chiquito es un ejemplo que ilustra la construcción de una alianza para el desarrollo sostenible a un nivel local.

Se entiende que ambas metas se encuentran vinculadas, ya que es a través de la creación de espacios o mecanismos de participación ciudadana multiactor que se pueden promover procesos de planeación participativos e inclusivos, en donde, como se explicará más adelante a partir del caso de la microcuenca del río Chiquito, la creación de un ambiente de cooperación entre los sectores sociales conlleva que el conocimiento y experiencia de todos se dirija hacia una visión común de lo que se quiere para la cuenca, respondiendo a las necesidades de la población usuaria y beneficiada, a nivel local y regional.

Con respecto a otros de los 17 ODS, realizar una planeación territorial con el involucramiento de actores locales contribuye al logro de una gran cantidad de ODS vinculados a los servicios ambientales o ecosistémicos que brinda la microcuenca. A continuación, se señalan los de mayor relevancia:

- **ODS 1: Fin de la pobreza**

Considerando que el enfoque de cuenca pasa por reconocer que en el territorio se llevan a cabo diversas actividades económicas que lo afectan y que éstas son llevadas a cabo por diversos actores, entre ellos grupos poblacionales que no solo se asientan dentro de las cuencas, sino que son dueños de la tierra, contar con su voz en procesos de planeación es vital para asegurar los recursos naturales de lo que precisamente dependen sus medios de vida. En México, los ecosistemas forestales que son fuente de recursos hídricos se encuentran habitados por ejidos y comunidades, como se observa en el caso de la microcuenca, por lo que su participación es fundamental para que las actividades que realizan se lleven a cabo en armonía con el medio ambiente y puedan seguir contando con los recursos que les permitan vivir fuera de los umbrales de pobreza.

- **ODS 6: Agua limpia y saneamiento**

El manejo integral de una cuenca implica atender una gran diversidad de temas que se encuentran interrelacionados y que influyen en la protección de los ecosistemas que dan origen al recurso hídrico, asegurando que las poblaciones asentadas en la cuenca o que se benefician de los cuerpos de agua cuenten con acceso al suministro de este recurso. Tal es el caso de la población moreliana que se beneficia del río Chiquito como una de sus principales fuentes de abastecimiento de agua para la vida diaria y para llevar a cabo diversas actividades económicas.

- **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico**

Este Objetivo se encuentra vinculado en gran medida al ODS 1 ya que, sin la garantía de la permanencia de los ecosistemas presentes en las cuencas, los medios de vida para el desarrollo de las actividades económicas de las que depende la población local se compromete la existencia de fuentes de empleo y de crecimiento económico.

- **ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles**

Alrededor del mundo se tiene un gran número de asentamientos humanos se han ubicado en las cercanías de los cuerpos de agua, pues la vida depende de este recurso. Sin embargo, la creciente urbanización representa una amenaza a los suministros de agua; por un lado, por la presión hacia los ecosistemas que les dan origen; y, por otro, por ser objeto de contaminación, especialmente de aguas residuales. En ese sentido, la planeación participativa y con enfoque de cuenca implica armonizar el desarrollo urbano con la conservación y uso sostenible del territorio.

- **ODS 13: Acción por el clima**

Al igual que el enfoque de cuenca, la acción por el clima requiere de un tratamiento integral de las problemáticas presentes en el territorio, por lo que muchas de las actividades de manejo integral y para la mitigación y adaptación al cambio climático coinciden y, por lo tanto, resultan en múltiples beneficios.

- **ODS 15: Ecosistemas terrestres**

En vinculación con el ODS 11, el enfoque de cuenca con participación de los diversos actores que inciden en el territorio permite la integración de los valores del ecosistema y de la biodiversidad presente en la planeación territorial urbana. Por consecuencia, se favorece la conservación, la restauración y el uso sostenible de los servicios ecosistémicos -como la provisión de agua- que brinda a los habitantes de la región.

3. Relevancia del manejo integral de microcuencas para garantizar los servicios ecosistémicos

Con el fin de establecer un piso conceptual común, para efectos del proyecto 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.

Algunos ejemplos de estos servicios son: suministro de agua, amortiguamiento de agua de lluvia que favorece el control de la erosión, infiltración de agua en el suelo, regulación de la calidad y cantidad de agua, control de inundaciones y sequías, protección de suelos, estabilización de laderas, recreación acuática y estética del paisaje, entre otros. En el caso de la microcuenca del río Chiquito, situada en el sureste del municipio de Morelia, provee diversos bienes y servicios a la población, tanto de asentamientos rurales como urbanos. Este espacio es de gran importancia por su trascendencia histórica, ya que durante décadas fue la principal fuente de agua de la ciudad y en la actualidad más del 30% de la población total de Morelia vive dentro de la microcuenca (IMPLAN Morelia, n/d).

Cabe mencionar que la provisión de estos servicios no se ve afectada exclusivamente por la deforestación o la contaminación de los cuerpos de agua, y más bien, debe entenderse como el resultado de la interacción de procesos naturales y sociales que resultan del manejo de cuencas, es decir, la relación entre los ecosistemas y las actividades productivas dentro de éstas. Este entendimiento ha pasado a ser uno de los principales temas en la investigación y en la toma de decisiones para la búsqueda de estrategias político-económicas orientadas al desarrollo sostenible.

Así, la valoración de dichos servicios es clave para su protección y prevención de daños futuros. Esta valoración comprende la capacidad de identificar dichos servicios y su entendimiento como el resultado de los procesos e interacciones ecológicas y sociales dentro de las cuencas, así como sus efectos en la economía y la salud, el funcionamiento de las grandes ciudades, entre otras. Toda esta visión es entendida a través del manejo integral de cuencas, donde se busca la resolución de un conjunto de problemas interrelacionados a través del aprendizaje colectivo.

Geográficamente, los bienes y servicios ecosistémicos pueden ser consumidos localmente o ser exportados fuera de una cuenca, en ocasiones, sobrepasando los límites político-administrativos y pudiendo tener alcances locales, regionales, nacionales o globales.

Por ello, los servicios ecosistémicos cobran relevancia no sólo por su importancia a nivel ecosistémico, sino también por su potencial para añadir valor a las estrategias de conservación. Además, el conocimiento sobre su distribución espacial también resulta útil para la toma de decisiones en la gestión integrada de cuencas.

Es de relevancia aclarar que todo manejo de cuencas parte de un diagnóstico, el cual permite identificar los riesgos y amenazas, así como la priorización de acciones requeridas para asegurar el desarrollo sustentable y la provisión de los servicios ecosistémicos (Cotler, *et. al.*, 2013).

4. Línea del tiempo del proceso de involucramiento para la planeación e implementación

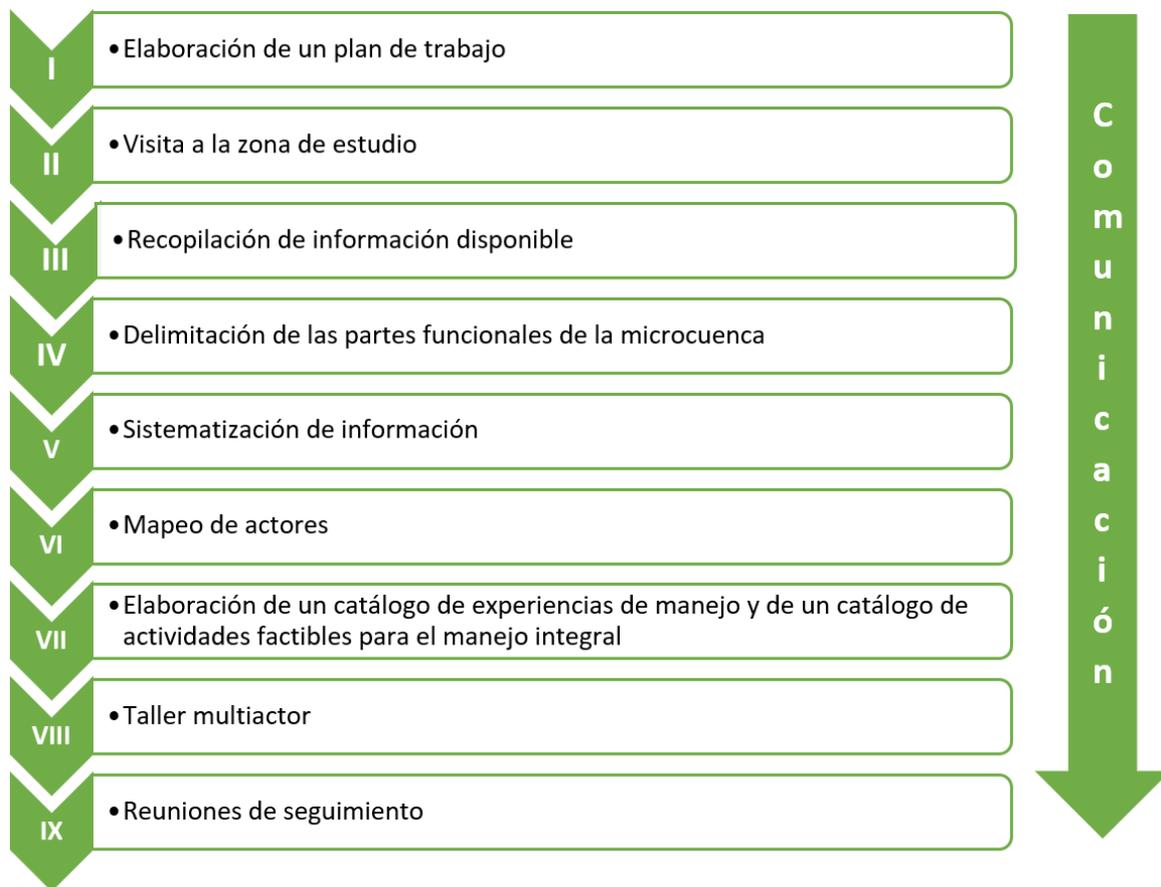


Figura 2. Línea del tiempo del proceso de involucramiento

5. Actividades realizadas y metodologías aplicadas durante el proceso de involucramiento social para la planeación

El manejo integral de cuencas comprende cuatro fases principales: diagnóstico (identificación de problemáticas), planeación (involucramiento de la población, propuestas de acción), Implementación (prácticas) y evaluación (resultados y cambios necesarios para lograr los objetivos) (Cotler, *et. al.*, 2013). Aunado a esto, el enfoque de política pública armoniza respecto a este entendimiento (figuras 1 y 2).



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



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

Figura 3. Ciclos del manejo integral de cuencas y de la política pública.

En ese sentido, cabe aclarar que el proyecto para la microcuenca del río Chiquito se inició a partir de la fase de planeación, debido a que ya se contaba con suficiente información - incluidos diversos diagnósticos- misma que se describen más adelante. Para ejercicios en los que se requiera realizar un diagnóstico, tendrán que tomarse decisiones sobre la metodología que se seguirá, considerando la información disponible y en manos de quién se encuentra (instancias gubernamentales, academia, OSC, etc.) y si se contemplará realizarlos de manera participativa, es decir, con quienes habiten el territorio o con quienes cuentan con datos o información científica.

Bajo esta lógica, se parte de la hipótesis de que el involucramiento social durante la etapa de planeación tendrá como resultado un documento que refleje las problemáticas presentes en la microcuenca, pero sobre todo soluciones plenamente consensuadas entre actores locales. Por lo tanto, esto detonará una efectiva implementación de la política pública con soluciones acertadas, en este caso, la elaboración del Plan de acción para el manejo integral de la microcuenca, a diferencia de un proceso llevado a cabo específicamente por el sector gubernamental -sin participación multiactor-.

En este punto es importante resaltar la posición y el rol que jugaron tanto el IMPLAN Morelia, como el equipo consultor de Reforestamos México y la GIZ. En primer lugar, el IMPLAN, al ser un actor local y una instancia del gobierno municipal fue el vínculo entre los actores locales y con la GIZ y Reforestamos como actores externos. Además, su labor como un ente de planeación le permitió actuar con cierto nivel de neutralidad ante las demás instancias de gobierno municipal y, al mismo tiempo, ser partícipe activo del proceso junto a los actores locales al contar con información local de primera mano y un entendimiento más integral sobre la microcuenca. En segundo lugar, la GIZ, participó como cooperante con recursos financieros para llevar a cabo este proceso y con asesoría técnica, pero manteniendo neutralidad al ser un actor externo. Al igual que la GIZ, Reforestamos, al ser un actor externo y con neutralidad, tuvo el rol de facilitador y de ser asesor técnico y sistematizador del proceso.

Posteriormente, se realizaron las actividades descritas a continuación, a través de diversos métodos que permitieron alcanzar el objetivo de involucrar a los actores -gubernamentales y no gubernamentales- que inciden en la microcuenca.

I. Elaboración de un plan de trabajo

El Plan de Trabajo fue una herramienta que sirvió para sentar las bases referentes al desarrollo del proyecto, así como para tener en cuenta los tiempos y personas involucradas. En dicho plan se consideraron los siguientes aspectos: objetivos, actividades propuestas, productos.

A nivel más detallado se desarrolló el desglose de cada objetivo, donde se consideraron los siguientes aspectos: entregables, tiempo para la ejecución, tareas a realizar para lograr el objetivo, actividades enmarcadas en la tarea, involucrados y responsable de cada etapa.

Además, se realizó un cronograma como representación gráfica del proceso que contempló 9 meses de ejecución en el que se identifican los tiempos en los que sucederían las actividades y se haría entrega de los productos.

El Plan de trabajo fue sometido a diversas sesiones de retroalimentación por parte de las contrapartes y se identificaron temas no contemplados: la determinación de una metodología para la sistematización y la necesidad de contar con una herramienta de monitoreo y verificación para la etapa de implementación de acciones. Cabe destacar que el cronograma fue ajustado y enriquecido conforme al avance de la consultoría, respetando siempre las actividades y productos planteados originalmente.

II. Visita a la zona de estudio

Es bien sabido que en todo proceso territorial resulta necesario conocer los factores ambientales, sociales, económicos y culturales actuales del área de interés. Por ello, al inicio de la consultoría se realizó un recorrido en diversos puntos de la microcuenca del río Chiquito con el acompañamiento de personal del IMPLAN. La finalidad fue recabar información de primera mano sobre la situación actual del área de estudio para poder ser tomada como insumo en la etapa de sistematización de información.

Los puntos visitados fueron la sección baja, media y alta -mismas que serán descritas posteriormente-. Además, al recorrer el área y conversar sobre las problemáticas y actividades que se encuentran en la microcuenca, fue posible realizar un primer mapeo de actores clave con apoyo de personal del IMPLAN.

III. Recopilación de información disponible

Teniendo en cuenta que el equipo facilitador comenzó con la revisión de información secundaria desde el inicio de la consultoría, y que la visita a la zona de estudio fue un ejercicio que sirvió para complementar, contrastar y validar dicha información, se procedió al desarrollo de documentos con base en el material disponible.

Posteriormente se realizó una revisión que incluyó documentos municipales como: atlas de riesgos, bando de gobierno, elaboración de proyectos, memorias de foros, programas de desarrollo urbano, planes de desarrollo, programas de ordenamiento, sitios web del ayuntamiento y diarios estatales y federales: en línea; leyes y reglamentos estatales y federales; programas nacionales (como el Plan Nacional Hídrico), entre otros.

IV. Delimitación de las partes funcionales de la microcuenca

La información recopilada anteriormente también permitió al equipo facilitador contar con las bases necesarias para determinar los criterios bajo los que se seccionaría la microcuenca para promover su manejo eficiente, así como el cumplimiento de los objetivos descritos para el proyecto.

Según el enfoque de cuencas propuesto por Cotler, *et. al.*, 2013, para su manejo efectivo las cuencas deben delimitarse territorialmente en zonas funcionales, por lo que para efectos del proyecto se optó por seguir dicho método, determinando las siguientes secciones para la microcuenca:

Sección alta: Es la zona aledaña al parteaguas, donde se forman los primeros escurrimientos. En el caso de la microcuenca del río Chiquito, esta zona se encuentra caracterizada por ser la más conservada, con presencia de un Área Natural Protegida (ANP) estatal y de ejidos.

Sección media: Es la zona de transición entre la cuenca alta y la baja. En el caso de la microcuenca del río Chiquito, esta zona se encuentra caracterizada por ser predominantemente rural, aunque en las últimas décadas se ha observado un crecimiento urbano muy notable. Tiene presencia de dos ANP estatales y presencia de algunos polígonos ejidales.

Sección baja: Es la zona de descarga de la cuenca, e incluye el sitio donde el río principal desemboca. En esta zona se acumulan todos los impactos de la cuenca. En el caso de la microcuenca del río Chiquito, esta zona se encuentra totalmente urbanizada y el río se encuentra canalizado sobre una vialidad principal que cruza la ciudad de Morelia, siendo receptor de la descarga de aguas residuales. Cabe mencionar que, en esta sección, el río Chiquito desemboca en el río Grande, y posteriormente este último desemboca en el lago de Cuitzeo. Tiene presencia de dos ANP estatales y algunos polígonos ejidales.

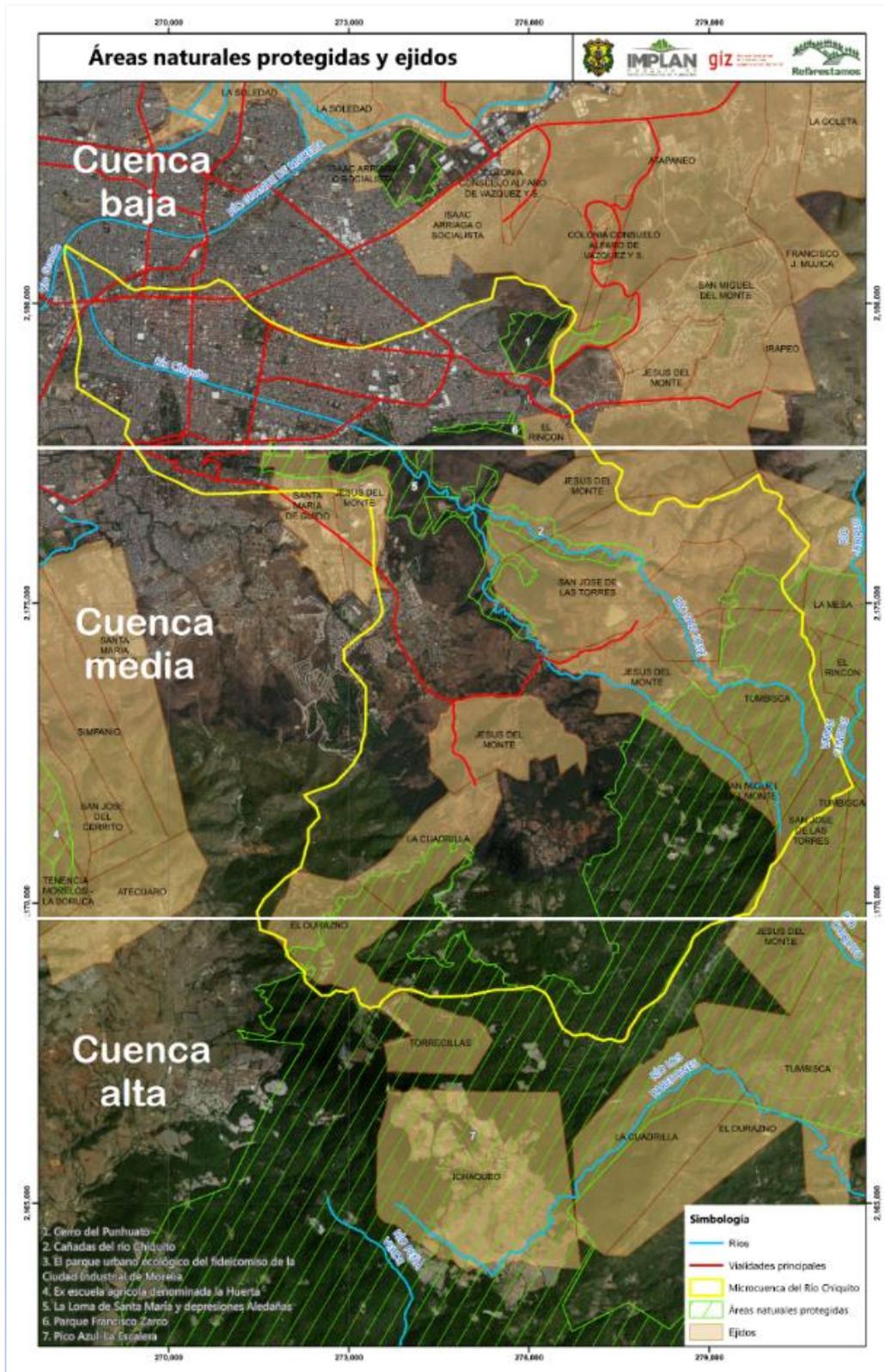


Figura 5. Mapa de la microcuenca del río Chiquito en Morelia, Michoacán. Fuente: IMPLAN, Reforestamos México A.C. y GIZ. 2019.

V. Sistematización de información

El proceso de sistematización -entendido como la clasificación y organización de la información- se logró empleando la metodología del árbol de problemas debido a que permite una mejor comprensión de la problemática, así como la distinción entre las causas y efectos (FAO, 2004).

Esto permitió identificar siete problemáticas principales presentes en la microcuenca, sus causas, efectos y la ubicación de cada una (sección alta, media o baja).

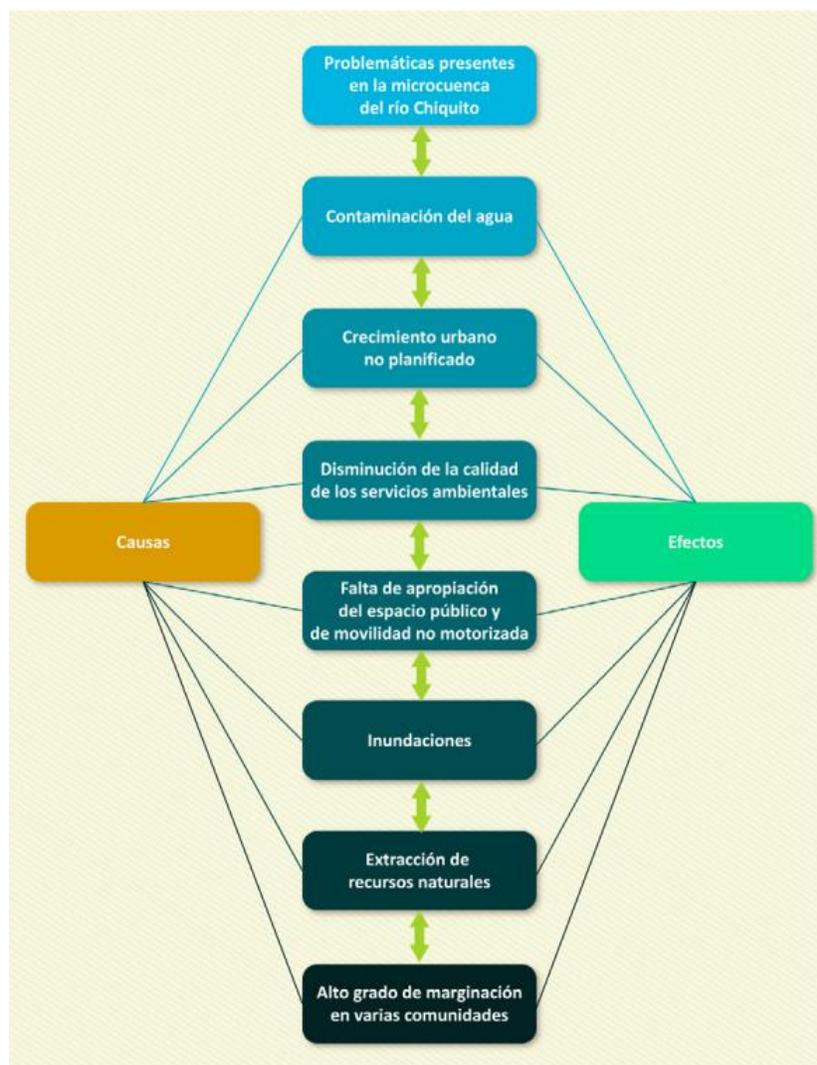


Figura 6. Árbol del problema representativo sobre las principales problemáticas presentes en la microcuenca del río Chiquito.

Al retomar el árbol del problema, se dio muestra del panorama de las problemáticas y las relaciones que guardan entre sí -tomando en cuenta que en varios casos una problemática es causa o efecto de otra- evitando así la sectorización de la microcuenca y favoreciendo el enfoque integral.

Por otro lado, la revisión de información disponible también permitió identificar un mayor número de actores clave, actividades presentes en la microcuenca, áreas de oportunidad y propuestas que abonaran al manejo integral. Esta información fue agrupada en una matriz con la finalidad de contar con una visualización más organizada incluyendo las problemáticas, causas, efectos y su ubicación en la microcuenca.

Problema	Causas	Propuestas de solución y/o acciones implementadas	Resultados de acciones implementadas	Actores involucrados	Fuente de información
Falta de apropiación del espacio público y movilidad no motorizada		Equipamientos recreativos (máquinas de ejercicios, parques infantiles y senderos)		Ciudad de Morelia	Plan Solidaridad Plan de Gran Visión Morelia NExT
	Priorización de vías para vehículos motorizados	Mejorar la conectividad del transporte y las vías que unen al río Chiquito con la ciudad		Ayuntamiento de Morelia	Plan Solidaridad
	Falta de vías peatonales	Ecobulevar: ampliar el corredor ecológico central, reduciendo espacio de vías y crear espacios públicos con arbolado, rutas ciclistas y paseos que conecten con Parque La Loma	Parque lineal: se dividió en 7 tramos, de los cuales se intervendrán 4 (Camelinas- Jesús Sansón Flores - Ventura Puente - Vicente Sta. María - Calzada Juárez) Incluirá las siguientes acciones: homologación de puentes vehiculares y peatonales. Reforestación, alumbrado público, circuitos ciclismo y caminata, instalaciones públicas al aire libre, articulación con Av. Río Grande, señalética. Consideró una inversión de entre 60 y 80 mdp. También incluirá presas filtrantes, pozos de absorción para recarga de mantos freáticos		Plan de Gran Visión Morelia NExT 2041
	Falta de ciclovías	En el corto plazo, la ciudad deberá contar con sistemas viales para el uso de bicicletas			Programa de Ordenamiento Ecológico Local del Municipio de Morelia (2012)
	Falta de iluminación en la periferia del río Chiquito	Crear espacios verdes públicos con suficiente iluminación y recorridos adecuados para peatones y ciclistas (corredor inclusivo con vías alternas) Incremento del mantenimiento de luminarias instaladas en todo el municipio. Colocación y mantenimiento del alumbrado público (energía solar).		Ayuntamiento de Morelia Ciudad de Morelia Negocios aledaños al río	Plan Solidaridad PMD 2015-2018 Plan Solidaridad

Figura 7. Matriz de problemáticas identificadas en la microcuenca del río chiquito.

VI. Mapeo de actores

Para la organización de información sobre los actores se optó por realizar diagramas tipo cebolla, siguiendo la metodología sugerida por el modelo de gestión Capacity Works (GTZ, 2009). Esto, debido a que la realización de este diagrama tiene la ventaja de que los actores pueden ser categorizados por sectores, como son: sector privado, sociedad civil, sector gubernamental, entre otros; y dentro de estos sectores es posible distinguir entre actores clave, primarios y secundarios.

Para la construcción del diagrama de cebolla se identificaron los sectores y los tipos de actores (clave, primarios y secundarios) para ser considerados dentro de cada diagrama de cebolla que representó una problemática.

En el caso de la microcuenca los sectores identificados fueron:

Sector gobierno: contempla 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: considera academia, organizaciones de sociedad civil (incluyendo fundaciones de empresas y Consejos Ciudadanos), así como ejidos.

Sector privado: considera fundamentalmente inmobiliarias y la Cámaras Industriales.

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

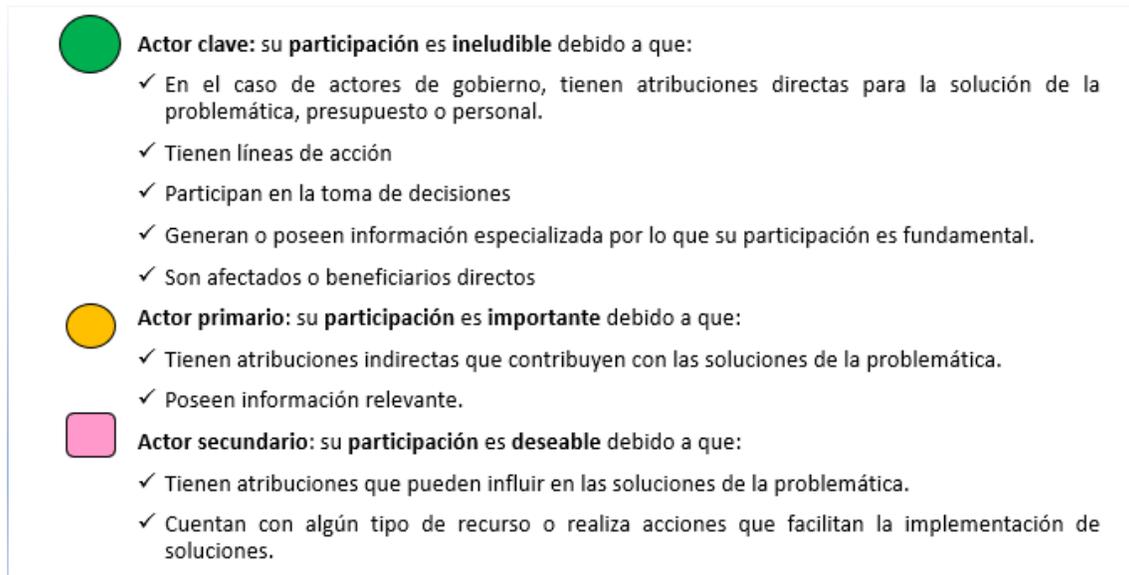


Figura 8. Identificación de los tipos de actores según su nivel de influencia, atribuciones y líneas de acción.

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

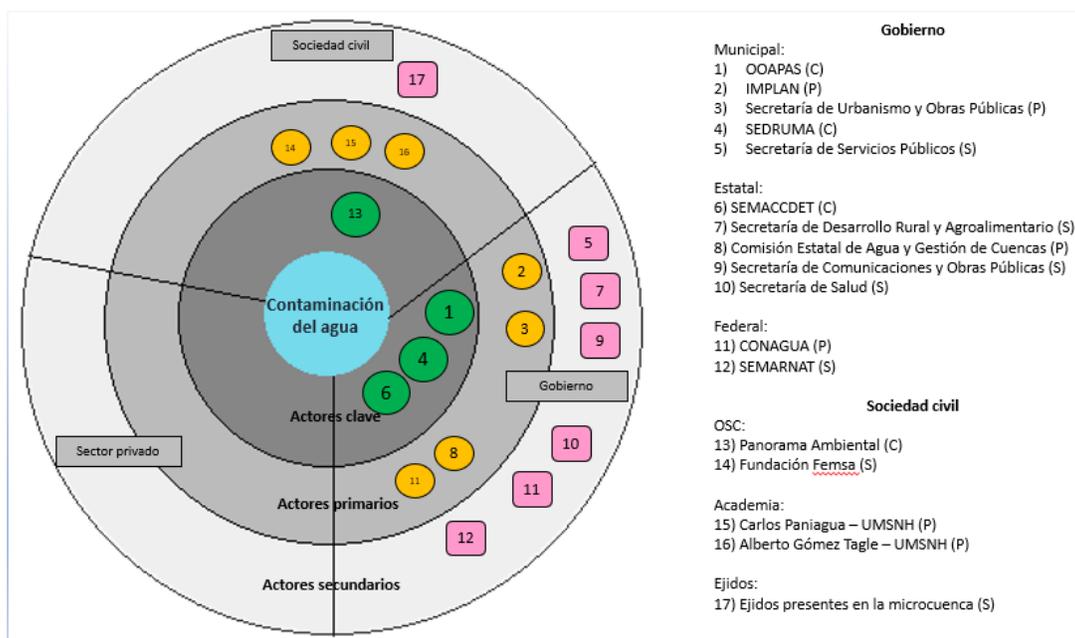


Figura 9. Diagrama tipo cebolla representativo sobre los sectores y actores que inciden en la problemática de la contaminación del agua en la microcuenca del río Chiquito.

VII. Elaboración de un catálogo de experiencias de manejo y de un catálogo de actividades factibles para el manejo integral

Como se mencionó más arriba, la sistematización mostró una serie de actividades que suceden en la microcuenca y propuestas para su manejo integral, con lo que fue posible integrar dos documentos: un “*Catálogo de experiencias de manejo*” y un “*Catálogo de actividades factibles*”.

En cuanto al Catálogo de experiencias de manejo, se detalló información sobre diversas acciones que tienen o han tenido lugar en la microcuenca y que abonan a la atención de las diversas problemáticas. Dicho catálogo se realizó a través de una matriz, cuyos componentes fueron: actividad, fecha de realización, tema al que se vincula (agua, espacio público y movilidad, infraestructura, forestal, agricultura, ganadería, turismo y gobernanza), breve descripción de la actividad, ubicación en la microcuenca (sección alta, media o baja), actores involucrados e información adicional relevante.

Catálogo de experiencias de manejo en la microcuenca del río Chiquito								
Actividad	Fecha de realización	Tema(s) a lo(s) que se vincula	Breve descripción	Ubicación en la microcuenca			Actores involucrados	Información adicional
				Alta	Media	Baja		
Colector sanitario	2016	Agua	Obra realizada con la finalidad de que la instalación de tuberías transporte al menos 70 litros de aguas negras por segundo para evitar que desemboquen en el Río Chiquito. A través de dichas tuberías las aguas residuales llegarán directamente a la planta de tratamiento para favorecer el saneamiento del río Chiquito.			Sobre la avenida Solidaridad (tramo Avenida Camelinas-Morelos Sur)	Secretaría de Desarrollo Metropolitano e Infraestructura Ayuntamiento de Morelia	Los recursos consideraron un 13% de aportación municipal y 87% de inversión federal. El estado realizó una aportación de 10 mil millones de pesos, mientras que alrededor de 20 millones de pesos fueron obtenidos del Fondo Metropolitano 2015.
Parque lineal	2016	Espacio público / Movilidad	Proyecto realizado con la finalidad de potenciar los atractivos de la capital de Michoacán, tanto al interior del país como en el extranjero mediante plazas en cruces vehiculares, andador peatonal, ciclista, gimnasio al aire libre, bioingeniería, plaza húmeda, jardinería y alumbrado, sistema de riego y movilidad en una sección del río Chiquito.			Tramo Ventura Puente-Isidro Huarta		Periodo de ejecución estimada del 19 de junio al 31 de diciembre del 2016. El proyecto del Parque Lineal del Río Chiquito surgió de la instalación del Grupo de Trabajo de Seguimiento y Ejecución del Plan de Intervención del Destino Turístico Morelia, y como una estrategia que forma parte de las Agendas de Competitividad por Destinos Turísticos (ACDI), por lo que la ciudad fue elegida junto con 14 más para trabajar de la mano con la Secretaría de Turismo federal y estatal. Conagua, Semanant y Profepa avalaron las obras. Para su primera fase, el gobierno federal participó con 30 millones de pesos, mientras que el municipio etiquetó 20 millones más, y el gobierno estatal 10 millones de pesos.

Figura 10. Catálogo de experiencias de manejo en la microcuenca del río Chiquito.

En cuanto al Catálogo de actividades factibles, se detalló información sobre las acciones potenciales que podrían realizarse para garantizar un manejo integral de la microcuenca. Este catálogo también fue elaborado mediante una matriz cuyos componentes fueron: Propuestas de actividades, tema al que se vincula (agua, espacio público y movilidad, infraestructura, forestal, agricultura, ganadería, turismo y gobernanza), ubicación en la microcuenca (sección alta, media o baja), nivel de prioridad (alta, media o baja), horizonte de realización (corto plazo, mediano plazo o largo plazo) y costos de realización.

Catálogo de actividades factibles para integrar un Plan de acción para el manejo integral de la microcuenca del río Chiquito														
Propuestas de actividades	Sector	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	NA	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	NA	SSS	SS	S	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.	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													
Separación de las aguas pluviales y aguas negras: continuación de la obra del colector sanitario (tubería en ambos lados de Av. Solidaridad para evitar que las aguas residuales se depositen en el cauce del río Chiquito en su sección baja)	Agua / Infraestructura													

Figura 11. Catálogo de actividades factibles para la microcuenca del río Chiquito.

Este último catálogo fue considerado una herramienta de trabajo básica para el primer taller participativo, debido a que se tomó como base para la elaboración del Plan de acción para el manejo integral de la microcuenca del río Chiquito.

VIII. Taller multiactor

La elaboración del Plan de acción fue la actividad principal que detonó el involucramiento de los actores que inciden en la microcuenca para este proceso. En ese sentido, se optó por la realización de un taller, ya que este tipo de reuniones permite tanto la realización de dinámicas de participación activa como la interacción entre quienes asisten, en contraste con reuniones de tipo informativas o consultivas, en las que los asistentes se limitan a escuchar o a emitir opiniones sobre la información que se les presenta.

Convocatoria

Para la convocatoria, a partir del mapeo de actores que inciden en la microcuenca, se realizó un ejercicio de priorización para identificar quiénes debían ser invitados, considerando su nivel de incidencia. A continuación, se describen los criterios que se utilizaron para determinar el nivel de incidencia de los diversos grupos sociales:

- **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 contaran con polígonos de sus predios en ANP o si se encontraban directamente vinculados a algunas de las problemáticas.
- **Sector privado:** también se consideró a los que se vinculaban con las problemáticas o que dentro de su labor de responsabilidad social contemplaban temas presentes en la microcuenca.

Adicionalmente, para limitar el número de participantes se identificó a los actores clave y primarios que aparecían con mayor frecuencia en los diagramas de cebolla elaborados en torno a las principales problemáticas de la microcuenca, procurando un equilibrio en la representación de los diversos sectores.

Generación de un ecosistema colaborativo

Al ser este taller el primer espacio de encuentro entre actores de diversos sectores, los objetivos específicos contemplaron no sólo el trabajo de los temas sustantivos, sino la preparación un ecosistema apto para el desarrollo de las actividades que se previeron para la planeación; en otras palabras, las condiciones fundamentales para el despliegue de todo el proceso. Por lo tanto, entre los primeros objetivos del taller se planteó:

- Generar un ambiente de trabajo, entre quienes asisten al taller, basado en la confianza y el interés por trabajar en beneficio de la microcuenca del río Chiquito.
- Construir la base conceptual que facilite el lenguaje común sobre el manejo de la microcuenca del río Chiquito.

Como lo señala el modelo de gestión *Capacity Works* (GTZ, 2009), en referencia a los factores de éxito para proyectos de cooperación para el desarrollo, el logro del factor “cooperación” parte de reconocer que actores diversos tienen distintos intereses, perspectivas, conocimientos, experiencias, expectativas, percepciones e interpretaciones de las situaciones, por lo que la conciencia sobre esto contribuye a prevenir potenciales conflictos y confrontaciones durante el proceso.

Para ello, en primer lugar, se realizaron dinámicas de interacción con el fin que quienes participaron se conocieran entre sí, contribuyendo a crear un ambiente de confianza y cooperación. Asimismo, se trabajó sobre la base conceptual del manejo integral de cuencas para entrar en materia, así como la generación de un lenguaje común ya que, si bien los actores invitados inciden en la microcuenca, cada uno maneja un lenguaje propio, tiene una percepción particular sobre ésta y no en todos los casos se cuentan con los mismos conocimientos o vocabulario sobre cuencas. El método que se siguió para la organización de las personas y el trabajo eficiente fue la agrupación en equipos multisectoriales que propiciaran el diálogo hacia los objetivos planteados, es decir, el habla y la escucha entre actores que les permitiera acercarse y sensibilizarse a las posiciones que cada uno guarda.

Bases para la elaboración de un Plan de acción

Ya entrando en materia de la microcuenca, los objetivos subsecuentes del taller que se plantearon fueron:

- Validar la información relacionada con la problemática que afecta a la microcuenca a través de un ejercicio participativo.
- Construir un plan de acción con las actividades factibles de corto, mediano y largo plazo para el manejo de la microcuenca, así como identificar los actores que deben participar y las fuentes de recursos para su implementación.

Con esto se continuó con el trabajo en equipos multisectoriales para realizar un ejercicio en el que se recopilara información sobre:

1. las problemáticas que se perciben en la microcuenca;

2. lo que les gustaría ver en la microcuenca para asegurar los servicios que brinda;
3. las actividades que se habían llevado a cabo hasta ahora como soluciones para el manejo integral; y,
4. las actividades que se podrían realizar para el manejo integral.

Al estar trabajando una planeación territorial, para esta dinámica, se hizo evidente la necesidad de emplear mapas de gran escala en la que los participantes pudieran ubicar las cuatro cuestiones antes mencionadas, favoreciendo el conocimiento de la delimitación de la microcuenca y lo que sucede en ésta.

Como se mencionó anteriormente, en la fase de planeación se entiende que el diagnóstico ya ha sido trabajado previamente y, en el caso de esta microcuenca, se contaba con diversos documentos diagnóstico que fueron sistematizados, por lo que, además de ser un punto de partida necesario para entrar en materia de planeación, este ejercicio sirvió para validar, actualizar y complementar el diagnóstico.

Aunado a lo anterior, la presentación en plenaria de todos los equipos contribuyó a la generación de una visión común sobre lo que los actores quieren para la microcuenca, nuevamente estableciendo que este proceso de involucramiento social se encontraba vinculado a un espíritu colaborativo entre actores de múltiples sectores.

Tras las primeras dos partes del taller, se procedió a dar los primeros pasos para identificar las actividades de manejo integral para la conformación del Plan de acción. De igual forma, en plenaria, y con el “Catálogo de actividades factibles” como herramienta que facilitó contar con un listado organizado previamente, se procedió a una selección preliminar de las actividades que debían integrar el Plan. El ejercicio de selección realizado por los propios actores incluyó la determinación sobre la ubicación en que debía llevarse a cabo, el nivel de prioridad, si debía llevarse en el corto, mediano o largo plazo, un rango de recursos económicos necesarios, así como los actores que idealmente deberían involucrarse en la implementación.

Bases para la integración de una plataforma multiactor

El último objetivo que se planteó para el taller fue la integración una “plataforma multiactor”, es decir, un grupo de actores acotado y destinado promover la coordinación para la elaboración y la implementación del Plan de acción para lo cual, quienes participaron en el taller establecieron las características que debía tener la plataforma y el perfil de quienes podrían participar, así como la periodicidad y duración de las reuniones de seguimiento. Al ser una plataforma integrada por los propios actores y requerir de su voluntad y compromiso para participar, el ejercicio implicó que ellos acordaran las reglas, evitando imposiciones externas.

Evaluación participativa del taller

Finalmente, se aplicó una breve encuesta que ayudara a identificar la efectividad de las dinámicas planteadas en el taller, tanto para el involucramiento de los actores como para la planeación territorial.

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

De esta manera, se contó con un termómetro que contribuyera a “medir”, con base en lo expresado por quienes participaron, la efectividad de las dinámicas utilizadas, la capacidad del equipo facilitador para el logro de los objetivos planteados, si la logística de la reunión había sido apropiada, entre otros temas, y poder tomar decisiones fundamentadas sobre cambios que fueran necesarios desde el inicio del proceso.

Parte importante al final de este taller y de las reuniones de seguimiento, fue el recuento de los acuerdos surgidos para garantizar claridad sobre los pasos siguientes, incluyendo

actividades que debían suceder entre cada reunión, ya que esto contribuye a ir delimitando la agenda de las siguientes reuniones para lograr un trabajo continuo hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

IX. Reuniones de seguimiento

Reuniones mensuales de la plataforma multiactor

Con el fin de mantener el ritmo de trabajo para la integración del Plan de acción y seguir impulsando el involucramiento de los actores, se realizaron cinco reuniones mensuales de la plataforma multiactor, cuya periodicidad y duración –de alrededor de 2 horas- fue acordada desde el primer taller. Además, 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. El cambio de sede también ayudó a promover que los actores conocieran distintas áreas de la microcuenca.

De manera previa a cada reunión de la plataforma se hacía llegar la convocatoria con los objetivos y agenda de trabajo, con el fin de que quienes participaban tuvieran oportunidad de preparar su participación y se invitaba a hacer llegar temas fuera de agenda para ser incluidos. Las convocatorias fueron realizadas por el IMPLAN bajo la lógica de que la convocatoria debía hacerse 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.

Una de las conclusiones del primer taller fue la necesidad de mantener abierta la convocatoria a otros actores clave, ya que sectores sociales como el académico, el de organizaciones de la sociedad civil e incluso algunas instancias del municipio no consiguieron representación. De esta manera, entre la realización del primer taller y la segunda reunión mensual, el equipo de Reforestamos buscó contacto directo con académicos e integrantes de OSC, proponiendo entrevistas que pudieran subsanar su ausencia en el taller para validar y obtener información adicional sobre la microcuenca. El contacto directo para entrevistas también fue útil para verificar si tales actores realmente eran claves para el proceso y, por lo tanto, hacerles invitación directa para involucrarse, o si su participación no era primordial.

Otra vía de involucramiento se dio a manera de una “bola de nieve”, ya que los primeros actores que participaron, al conocer el proceso y sus objetivos, invitaron directamente a actores con quienes mantienen un vínculo cercano y que consideraban que contaban con información, experiencia e interés en las diversas temáticas que se estaban incluyendo en la planeación para el manejo integral de la microcuenca.

Durante las reuniones mensuales, en la parte inicial se realizaba una breve dinámica “rompehielos” y un breve espacio de tiempo para que los actores hicieran un recuento de los que había acontecido en la reunión anterior. Además de reactivar el ambiente de confianza y de poner en contexto a todos los participantes para retomar el trabajo, la exposición por parte de los actores funcionó como estrategia para verificar el entendimiento

del proceso y sus objetivos, e ir identificando a quienes iban involucrándose con mayor profundidad y de manera más activa hacia posibles liderazgos (para empujar el proceso, marcar el ritmo de trabajo y garantizar la finalización del Plan, así como su implementación). Posteriormente, las reuniones se dirigían al trabajo sustantivo bajo la facilitación del equipo de Reforestamos. Al final, se recogían los acuerdos y tareas a desarrollar entre reuniones.

Las reuniones mensuales fungieron como el medio para conjuntar a los actores provenientes de todos los sectores sociales a manera de una “plataforma multiactor”, en la que coincidían instancias de gobierno con atribuciones vinculadas a las temáticas del Plan, así como la participación voluntaria de actores no gubernamentales. Asimismo, con el fin de facilitar la coordinación y la comunicación entre todos, desde la primera reunión de seguimiento se propuso la integración de una Secretaría Técnica (ST) de la plataforma integrada, por un número limitado de actores y de manera voluntaria, en un primer momento por el IMPLAN y la SEDRUMA y, posteriormente, con la participación de dos actores de la sociedad civil con el fin de equilibrar la representación de actores gubernamentales y no gubernamentales, así como la distribución de tareas.

Integración grupos de trabajo y sus reuniones

Si bien, durante las dos primeras reuniones de la plataforma, el Plan de acción se trabajó en plenaria, con la identificación preliminar de las actividades que integrarían este instrumento de planeación, la agrupación de dichas actividades en temáticas vinculadas a los problemas de la microcuenca requirió que los actores de la plataforma se distribuyeran en “grupos de trabajo” (GT). Así, según su área de conocimiento, *expertise*, atribuciones o interés, los actores eligieron uno o varios grupos de trabajo en los que podían contribuir para validar la elección preliminar de actividades del Plan de acción o realizar ajustes y profundizar en las acciones específicas necesarias para la implementación. Los grupos de trabajo también se destinaron a que los actores pudieran hacer la priorización de las actividades y acciones que debían llevarse a cabo en el corto plazo, así como al establecimiento de indicadores que permitan medir los avances de la implementación y evaluación del Plan.

Para la primera reunión de los grupos de trabajo, el equipo de Reforestamos se encargó de convenir las fechas y horarios en que tendrían lugar, así como facilitar cada reunión. Posteriormente, cada grupo de trabajo se encargaría de acordar la dinámica de sus reuniones.

Reuniones internas entre los promoventes de la planeación

Tanto las reuniones de la plataforma multiactor y de los grupos de trabajo contaron con el acompañamiento directo y asesoría técnica de Reforestamos y de la GIZ, junto con el IMPLAN, en un rol dual de acompañante y participe en el proceso. Por consecuencia, la comunicación constante entre estos actores fue un factor de suma relevancia a lo largo de todo el proceso, incluyendo la realización de reuniones de manera previa o posterior a las reuniones mensuales de la plataforma multiactor. Además, tras la integración de la ST entre el IMPLAN, la SEDRUMA y, posteriormente, los actores del sector sociedad civil, las reuniones “internas” procuraron ser entre los integrantes de la ST, la GIZ y Reforestamos.

Esta estructuración y funcionamiento de la plataforma multiactor permitió un trabajo más eficiente y efectivo, de tal forma que en los grupos de trabajo se trataran los temas

sustantivos del Plan de acción entre especialistas y en plenaria de la plataforma se presentaron a todas las partes los avances registrados para su retroalimentación y validación. Al ser un Plan construido bajo un enfoque de cuenca y de manera participativa, las reuniones de la plataforma cumplían la función de mantener la integralidad del Plan y el espíritu de cooperación entre sectores a través de la socialización de información para contribuir a una planeación que reflejara las diversas necesidades y, por lo tanto, a la implementación efectiva.

A partir de la tercera reunión de la plataforma, cuando ya se habían llevado a cabo las primeras reuniones de los grupos de trabajo, como estrategia para seguir promoviendo la apropiación del proceso, fueron los propios coordinadores o integrantes de éstos quienes presentaron ante sus pares sus avances.

Ya en la penúltima y última reuniones, la ST formó parte en la facilitación para que “el pase de estafeta” entre el equipo consultor -facilitador principal del proceso- y la ST -coordinadora de la plataforma- se diera de manera paulatina.

Cabe destacar que las reuniones internas entre la ST, Reforestamos y la GIZ revistieron gran importancia por ser momentos de reflexión continua sobre el proceso, los avances, retos y obstáculos que se presentaron. Así, estas reuniones internas sirvieron para orientar el trabajo de manera continua y plantear los pasos que guiaran a los actores en su participación.

X. Estrategia de comunicación

Durante todo el proyecto la comunicación interna fue una estrategia básica para la efectiva continuidad del proyecto como se ha indicado ya en algunas de las actividades.

En primer lugar, como herramienta básica para facilitar la comunicación se elaboró un directorio que incluyera la siguiente información básica de los actores mapeados:

- Nombre completo
- Organización, institución, ejido o localidad a la que pertenece
- Sector social al que se identifica
- Correo electrónico
- Teléfono y/o celular

El directorio permaneció en constante actualización conforme se fueron integrando nuevos participantes e incluso sirvió para llevar un registro sobre las reuniones a las que asistían. Cabe señalar que durante las primeras reuniones de los GT se compartió el directorio organizado de acuerdo con la conformación de tales grupos con el fin de todos tuvieran la posibilidad de contactar a los demás actores para discutir temas en común y trabajar en las tareas derivadas del Plan de acción.

Como medios principales de comunicación para la convocatoria a reuniones y para la socialización de documentos de trabajo e información, se utilizó el correo electrónico y el servicio de mensajería de instantánea (WhatsApp). Como medio secundario se utilizó la comunicación vía telefónica, especialmente para confirmar la asistencia a las reuniones e invitar a los participantes con acceso limitado a los medios electrónicos. Adicionalmente,

algunos participantes, de manera voluntaria, se encargaron de socializar la información de manera directa con quienes no contaban con acceso a los medios electrónicos.

Asimismo, la comunicación entre la ST, la GIZ y Reforestamos se dio de manera continua a través de prácticamente todos los medios (videollamadas, llamadas telefónicas, mensajería instantánea y en reuniones presenciales).

Tanto para la plataforma multiactor como para la comunicación entre la ST, la GIZ y Reforestamos se crearon chats de mensajería instantánea al presentarse como opción de comunicación rápida, directa y eficiente.

6. Evaluación de la implementación del Plan de acción

Considerando que todo proceso de planeación participativa requiere la inversión de tiempo, es preciso señalar que en esta etapa los Grupos de trabajo no lograron llegar a la etapa de evaluación, misma que contempló la tarea de generar indicadores. Esto, debido a que durante todas las reuniones de trabajo se prestó atención especial al mejoramiento del Plan de acción al ser una etapa necesaria para articular las acciones que ya se realizan y determinar las que hacen falta.

Sin embargo, en el Plan se ha considerado contar con los elementos que permitan realizar la evaluación del Plan, tanto una herramienta de monitoreo que facilite el reporte continuo de las actividades que se llevan a cabo, como indicadores que den cuenta de su cumplimiento y de los avances en el manejo integral de la microcuenca. En este caso, la idea de utilizar la herramienta de monitoreo fue bien aceptada por los actores clave; sin embargo, al momento de reportar actividades se notó un evidente descuido debido a falta de tiempo principalmente. Como sugerencia para la determinación de los indicadores, el IMPLAN trabajó en una propuesta acorde con las actividades y acciones específicas del Plan.

Manejo integral de la microcuenca del río Chiquito			
Monitoreo y seguimiento de líneas de acción			
Grupo de trabajo	Agua		
Fecha del reporte			
Estado	Proyecto o actividad	Fecha programada para la finalización del proyecto o línea de acción	Costo
	Nombre del proyecto o línea de acción Breve descripción	dd/mm/aaaa	Programado \$
	Responsables		Ejercido a la fecha \$
	Avanza o se desarrolla de acuerdo con la planeación		
	Presenta retrasos con obstáculos que pueden ser atendidos		
	No presenta avances debido a factores de atención complejos		
Avances en las acciones y factores que requieren atención			
Descripción		Responsable(s)	
			
			
			

Figura 13. Formato de ficha de monitoreo de actividades y acciones para la microcuenca del río Chiquito.

Esto puede deberse a que, en este tipo de proyectos, el tiempo es un factor clave para lograr el reporte preciso y formal de actividades en implementación. Cabe mencionar que aun cuando no se reportaron las actividades con indicadores, una práctica muy recurrente fue el reporte informal de actividades mediante la utilización del grupo de Whatsapp

Ante este escenario, un obstáculo identificado por los propios actores, en cuanto al tema de implementación es la falta de alineación del presupuesto para echar a andar las acciones validadas. En ese sentido, se identificaron oportunidades para acceder a recursos económicos. Sin embargo, es de suma importancia mencionar que el retraso en la finalización del Plan de acción y la falta de claridad en los proyectos, representaron dificultades para participar en las convocatorias. Como área de oportunidad se pensó en la alineación presupuestal para el siguiente ejercicio en armonía con las acciones planeadas y la continua aplicación a convocatorias.

7. Resultados de la evaluación participativa del proceso y recomendaciones generales para la réplica del proceso

Durante todo el proceso involucramiento de actores locales para la planeación territorial de la microcuenca del río Chiquito, el equipo consultor elaboró memorias de las principales actividades realizadas con el fin de sistematizar la experiencia como caso de estudio hacia la generación de un modelo replicable en otras cuencas de Morelia y posiblemente en otras

regiones. En tales documentos de sistematización, además las actividades y metodologías utilizadas que ya han sido descritas en la sección 5, fueron incluidas reflexiones sobre los retos, obstáculos y aprendizajes que se obtuvieron en cada uno de esos momentos.

Por otra parte, como también se señaló anteriormente, al final del primer taller y, posteriormente, durante la tercera reunión mensual de seguimiento se aplicaron dos encuestas dirigidas a los participantes con el objetivo de obtener insumos que contribuyeran a la evaluación participativa del proceso.

Finalmente, tras la última reunión mensual en las que la plataforma multiactor contó con el acompañamiento formal de Reforestamos y de la GIZ como asesores técnicos, se llevó a cabo un taller para evaluar de manera participativa todo el proceso. A este taller fueron convocadas todas aquellas personas que participaron en al menos dos reuniones mensuales y de grupos de trabajo, de tal forma que pudieran brindar insumos sobre su experiencia personal de involucramiento, incluyendo los motivos para continuar o dejar de participar.

Como parte de la metodología del taller de evaluación se tomaron como referencia las actividades esquematizadas en la línea de tiempo (sección 4), pero profundizando en diversos aspectos que confluyeron para que la experiencia de involucramiento tuviera los resultados obtenidos al final del proceso. En ese sentido, los participantes evaluaron con base en su percepción las actividades con base en las siguientes preguntas guía:

- 1) *¿Qué se hizo bien?*
- 2) *¿Qué se puede mejorar?*
- 3) *¿Qué no se hizo y se debió hacer?*
- 4) *¿Qué se debe evitar?*
- 5) *¿Qué obstáculos se presentaron?*

De esta manera, tanto las reflexiones realizadas por el equipo consultor durante todo el proceso en los documentos memoria, las encuestas aplicadas en el primer taller y la tercera reunión mensual, así como los resultados del taller de evaluación participativa sirvieron como insumo para identificar lecciones aprendidas que resultaron del proceso en la microcuenca del río Chiquito y a partir de las cuales se han extraído una serie de recomendaciones a aplicar en otros procesos de involucramiento social para el manejo integral de cuencas. Es importante tener presente que, más que generar un “modelo”, se han identificado buenas prácticas y recomendaciones, que se basan en una sola experiencia, dependiente de variables contextuales, que, por lo tanto, tiene implícita una limitación para hacer las generalizaciones que conlleva un modelo.

I. Elaboración del Plan de trabajo

En esta etapa no se consideraron aprendizajes significativos, ya que el Plan de trabajo es una ruta metódica sujeta a ajustes realizados bajo previo acuerdo entre de las partes involucradas que se encuentran liderando el proceso de planeación derivados del contexto, de cómo se va desarrollando y de cómo superar barreras que se presentan.

Recomendaciones:

- Considerar los tiempos necesarios para cada entregable y la calidad, el trabajo y recursos que implica.
- Establecer roles para cada parte de acuerdo con su nivel de responsabilidad en cada etapa de proyecto.
-

En este caso, los tiempos determinados para el proyecto por parte de la institución financiadora influyeron como un factor para cumplir en tiempo y forma con los entregables acordados. Durante el proceso se observó que algunos productos a menudo requieren un mayor tiempo para su desarrollo con respecto a la expectativa inicial. Por lo tanto, la entrega de productos en la fecha original acordada puede implicar sacrificar la calidad de la información. Es necesario tener conciencia de que los procesos sociales conllevan cierto grado de incertidumbre sobre el tiempo exacto que tomará llevarlos a cabo, pero debe procurarse cumplir con un marco temporal.

II. Visita a la zona de estudio

Una de las actividades que sin duda fue de gran apoyo para el ejercicio de complementación y validación de información fue la visita a la zona de estudio, ya que se logró tener una mayor aproximación a la contraparte local – IMPLAN- y se pudo tener la primera visión del estatus de los factores ambientales, sociales y culturales para contrastar la información secundaria con el panorama real.

Como áreas de mejora, se pudieron haber visitado puntos clave dentro de la microcuenca para tener una primera aproximación con los actores más influyentes y comenzar a generar confianza para involucrarlos en el proceso desde este tipo de actividades, de tal manera que la información complementaria para esta etapa fuera recopilada a través de la viva voz de los actores locales.

Recomendaciones:

- Realizar una visita a puntos estratégicos de la zona de estudio para validación y complementación de información por parte del equipo facilitador.
- Realizar una visita a la zona de trabajo con los actores locales para promover su sensibilización en etapas previas al trabajo en plenaria.

Además, la visita a la zona de estudio podría haberse realizado como una actividad enmarcada dentro del taller o en una reunión previa al taller, que fungiera como actividad de sensibilización, ya que, tras la evaluación participativa los actores locales expresaron que para tener una mayor claridad sobre la delimitación geográfica e incluso para un mayor conocimiento del territorio, no bastó con tener la información en un documento, si no que esto se podría solucionar mediante la realización de alguna actividad de integración

visitando la zona de estudio, lo que propiciaría la identificación de las problemáticas de manera realista. Ante este escenario, es necesario acotar que este tipo de actividades no contempladas en el cronograma tendrían que considerar costos para movilidad y agendas de los integrantes.

III. Recopilación y sistematización de información disponible

En cuanto a la recopilación de información, el hecho de haber agotado todas las vías de información secundaria – atlas de riesgos, bando de gobierno, elaboración de proyectos, memorias de foros, programas de desarrollo urbano, planes de desarrollo, programas de ordenamiento, sitios web del ayuntamiento, diarios en línea, leyes y reglamentos y programas nacionales-, así como su complementación con la visita a la zona de estudio fue una experiencia que dio paso al enriquecimiento de información. En ese sentido, otra estrategia acertada fue integrar información de carácter estatal y federal, lo cual permitió reforzar las propuestas de actividades para el propio manejo de la microcuenca.

Sin embargo, una de las actividades que se pudo haber realizado adicionalmente fue la aplicación de entrevistas con actores clave para contar con información primaria y complementar la información recopilada hasta el momento, así como los vacíos de información identificados durante la sistematización.

Además, se buscó el contacto con personas que contaban con información actualizada para proyectos personales, pero no había sido publicada, como es el caso de una académica de la UNAM Morelia, quien realizó una serie de entrevistas a diversas personas que habitan las zonas aledañas al río Chiquito. Cabe señalar que este ejercicio derivó del acercamiento con la contraparte local, y que, sin agotar esta vía no se hubiera tomado en cuenta a estos actores que resultaron relevantes por su generación de conocimiento.

Todo esto permitió que los actores locales reconocieran que la información brindada previo a su participación fuera clara y suficiente para tener una participación activa en cada uno de los momentos del proyecto.

Recomendaciones:

- Consultar diversas fuentes de información secundaria, incluyendo instrumentos de política pública de carácter local, estatal y federal.
- Agendar entrevistas con actores locales desde el inicio del proyecto para la generación de información primaria.
- Socializar información clara, suficiente y actualizada para favorecer la preparación de los integrantes antes de cada reunión y asegurar su participación activa.

IV. Delimitación de la microcuenca

A pesar de haber seguido una serie de metodologías probadas para delimitar la microcuenca, es importante comunicar de una manera oportuna y efectiva los criterios y

argumentos tomados en cuenta, ya que esto favorece que todos los participantes se encuentren bajo un mismo entendimiento. En este caso, no se clarificó en una etapa oportuna por qué se tomaron en cuenta tres secciones (cuenca alta, media y baja), las características de cada sección y las implicaciones de trabajar bajo ese enfoque. Esto propició que algunos actores no tuvieran una noción clara de qué problemáticas se identificaron dentro o fuera de una sección, dificultando su participación. Esto propició que algunos actores no tuvieran una noción clara de qué problemáticas se identificaron dentro o fuera de una sección, dificultando su participación.

Recomendaciones:

- Delimitar y seccionar la cuenca con base en metodologías ya probadas.
- Comunicar en tiempo y de manera efectiva los argumentos técnicos y metodológicos aplicados para un mayor entendimiento de las personas participantes.
- Asegurar que los participantes hayan comprendido cada uno de los pasos seguidos hasta esta etapa, antes de continuar.

V. Mapeo de actores

El empleo de metodologías probadas para este tipo de procesos favoreció la determinación de criterios que ayudaron a identificar actores cuyo involucramiento fue esencial. En este caso, al tratarse de la etapa de planeación se consideraron actores que fueran beneficiarios o generadores de impacto en la microcuenca. Sin embargo, como valor agregado se involucró a actores cuyo conocimiento o experiencia pudiera aportar al proceso de planeación, de tal manera que se evitara la sectorización por atribuciones o líneas de acción. Esto tuvo una fuerte aprobación por parte de los actores locales, ya que reconocieron que el involucramiento del sector gubernamental, privado, sociedad civil, academia y ejidos desde la etapa de selección de actores invitados para participar en el proceso fue una solución acertada, reflejada en el equilibrio de los distintos sectores sociales y evitando el predominio de un solo tipo de sector que acaparara la participación social.

Por otro lado, la validación del mapeo de actores con la contraparte -IMPLAN- fue una decisión acertada debido a que permitió enriquecer el documento, así como obtener información de primera mano sobre factores como el estatus de actividad, como en el caso concreto de las Organizaciones de la Sociedad Civil y las fundaciones de empresas. Sin embargo, la realización de entrevistas con actores concretos en las primeras etapas es un ejercicio que hubiera permitido la detección de más contactos a través de los propios actores locales, logrando incluso obtener los datos no sólo de la institución, si no a nivel persona, ya que la falta de datos de contacto de las personas potenciales a invitar representa por sí mismo un primer obstáculo para su involucramiento. Bajo esta lógica, es deseable contar con un documento completo de mapeo de actores desde el inicio, sin embargo, es común que durante otras etapas del proceso se incorporen actores que no habían sido identificados a nivel individuo, por lo que el reto en dicho momento es garantizar

su inclusión con toda la información y herramientas necesarias que promuevan su efectiva participación en etapas avanzadas. Asimismo, la socialización del mapeo con todos los actores es una estrategia clave para favorecer que ellos mismos sean quienes contribuyan a la invitación de nuevos actores a nivel persona.

Recomendaciones:

- Obtener los datos de contacto a nivel personal de cada uno de los participantes para evitar ausencias valiosas en etapas clave del proceso.
- Socializar los documentos de mapeo de actores con todos los participantes mediante estrategias como un documento en línea.
- Identificar los medios de contacto más adecuados para cada sector de acuerdo con las herramientas disponibles de cada uno.
- Procurar un equilibrio en la representación de los sectores sociales.
- Una de las mejores estrategias para involucrar personas, es que quienes están participando en el proceso inviten a la gente que consideran deben estar involucradas e interesadas en el proceso.

VI. Catálogo de actividades factibles

Una de las estrategias más exitosas realizadas por el equipo facilitador fue la elaboración del borrador del Catálogo de actividades factibles, debido a que el tiempo disponible de los participantes no hubiera sido suficiente para iniciar sin una base de ideas ya formuladas. Esto es importante debido a que de esta actividad deriva la elaboración del Plan de acción y lo que esto implique.

En este caso, la propuesta de Catálogo de actividades factibles impulsó a los actores a que propusieran actividades no contempladas en el documento, promoviendo la inclusión de nuevas propuestas y el análisis sobre la factibilidad de implementación y reporte en etapas futuras.

En esta etapa el obstáculo más notorio fue la utilización de este espacio como una oportunidad para plasmar acciones que atendían temas o problemas muy específicos. Este reto puede superarse si el equipo facilitador logra explicar con claridad lo que espera de los actores al plasmar las ideas, prestando especial atención a la delgada línea entre la generalidades y particularidades aceptables en este documento.

Recomendaciones:

- Promover la inclusión de nuevas propuestas por parte de cualquier participante, sin perder de vista el objetivo general.
- Explicar con claridad el rol del equipo facilitador y lo que se espera de los actores locales en cada etapa.
- Evitar iniciar el trabajo colaborativo sin contar con pautas claras para lo que se va a realizar, considerando el tiempo disponible por parte de cada participante.

VII. Taller

La realización del primer taller participativo fue un momento decisivo como punto de partida del proceso de involucramiento, ya que fue el primer espacio al que se convocaron a los actores clave de todos los sectores sociales presentes que se identificaron en la microcuenca para la planeación territorial, bajo la lógica de que el enfoque de cuenca requiere de una participación multisectorial para la planeación efectiva del manejo del territorio.

Convocatoria

Si bien el involucramiento pudo haberse realizado con talleres por sector social, es decir, de manera separada, se optó por un taller en el que coincidieran todos con el fin de favorecer un ecosistema colaborativo hacia una visión común de la microcuenca que permitiera un Plan de acción consensuado. De acuerdo con la encuesta aplicada al final del taller, esto fue bien recibido por los participantes, quienes en su mayoría expresaron haberse sentido en un ambiente de confianza y cooperación para trabajar en conjunto en beneficio de la microcuenca, reconociendo que las primeras dinámicas del taller y la facilitación del permitieron generar este ecosistema.

La convocatoria realizada por el IMPLAN, se hizo de manera directa al contar previamente con el mapeo y priorización de actores. La invitación fue enviada por personal del IMPLAN vía correo electrónico. Sin embargo, uno de los obstáculos que se presentó para llegar a todos los actores fue la falta de información sobre los datos de contacto a nivel persona de algunos -especialmente de organizaciones de las sociedad civil, académicos y sector privado-, así como la limitante en el acceso a medios de comunicación de personas ubicadas en la zona rural -pertenecientes a ejidos y a las tenencias-. Ante ello, la invitación fue llevada de manera física por personal del IMPLAN a diversos comisarios ejidales y jefes de tenencias.

Esto provocó que durante el primer taller hubiera una ausencia notoria de integrantes de OSC y academia, así como del sector privado, que fue subsanada posteriormente, gracias a que varios de los actores que participaron en el primer taller mantenían contacto con personas de estos sectores y podrían realizar socializar la invitación directamente. Asimismo, la aproximación a académicos y personal de las instancias de gobierno ausentes se realizó por medio de entrevistas de manera posterior al taller para validar y recabar más información sobre la microcuenca, permitió también compartirles más información sobre los objetivos del proceso y obtener los datos de contacto de otros actores clave.

De esta manera se tiene que para cada sector sería necesario optar por estrategias distintas para aproximarse y convocar a los actores, donde una charla o entrevista previa permite compartir información más precisa sobre los objetivos del proceso e interesar a quien se está invitando a participar y, al mismo tiempo, se valida y complementa la información que se tiene sobre la microcuenca. Además, los primeros actores entrevistados pueden ser la fuente de información sobre los datos de contacto de actores clave mapeados y, por consecuencia, la convocatoria podría llevarse a cabo de manera exitosa y con mayor asistencia de los actores.

Cabe destacar que varios actores que se sumaron en una etapa posterior al taller expresaron que la utilización de medios masivos como las redes sociales pudieron haber sido una alternativa para la convocatoria inicial para llegar a otros actores interesados y con conocimientos y experiencia para participar. No obstante, se corre el riesgo de contar con una participación masiva que dificultaría la eficiencia y eficacia del trabajo de planeación, por lo que una convocatoria de este tipo tendría que contar con unas bases claras que permita captar a actores clave identificados en el mapeo, así como establecer un límite de participantes.

De hecho, con la publicación en redes sociales del proceso a manera de noticia por parte del IMPLAN, se tuvo el caso de un ciudadano habitante de Morelia dentro del área de la microcuenca que se puso contacto con el IMPLAN para sumarse y que, por sus conocimientos y experiencia, ha representado un liderazgo significativo.

Otro argumento significativo que influye en la decisión de optar por una convocatoria limitada o masiva recae en los objetivos del ejercicio, ya que el involucramiento que se buscó para la planeación territorial se entiende más allá de un ejercicio de consulta, donde la participación activa requiere del compromiso, en muchos casos voluntario, por el periodo de duración del proceso, así como conocimientos y experiencia especializados para realizar y discutir las propuestas de actividades de manejo del Plan de acción, e incluso “arrastrar el lápiz” en la redacción del documento.

Recomendaciones:

- La realización de un taller multiactor como primer espacio de encuentro, con dinámicas de acercamiento entre actores favorece un ambiente colaborativo.
- La estrategia de acercamiento e invitación para cada sector depende de su acceso a diversos medios de comunicación.
- La estrategia de convocatoria y el perfil de los actores que se busca que participen depende de los objetivos planteados y de las necesidades de tiempo, capacidades y recursos que requiere el proceso.

Generación de un ecosistema colaborativo

Las dinámicas de interacción entre los actores provenientes de diversos sectores fueron efectivas para motivar el primer acercamiento, ya que varios participantes expresaron que era la primera vez que coincidía tal diversidad de actores en referencia a la microcuenca. Ante la posibilidad de que durante el trabajo para la selección de actividades pudieran manifestarse confrontaciones o antagonismos entre los actores, provocar que los actores

se conocieran entre sí desde un enfoque positivo a partir de sencillas preguntas como su relación con el río Chiquito o las aportaciones que consideraban que podían hacer, contribuyó a reconocer el rol que cada uno juega en el manejo de la microcuenca.

Aunado a esto se consideró importante realizar otra dinámica interactiva cuyo objetivo fue establecer un lenguaje común, donde fueron directamente los participantes quienes a partir de lo que conocían sobre la microcuenca, identificaron el área geográfica que cubre, las características y aspectos físicos, así como las diversas problemáticas que existen.

La mayoría de los participantes expresó su agrado por la realización de dinámicas participativas, aunque vieron como una limitante la disponibilidad de tiempo suficiente para atender por completo un taller de un día, por lo que la elección de este tipo de dinámicas debe considerar que sean eficientes en tiempo y efectivas para lograr el objetivo de sensibilizar a los actores hacia el ambiente colaborativo que se busca. En tal sentido, el equipo facilitador debe ser puntual para evitar distracciones que vayan restando tiempo al taller.

Por otra parte, la evaluación del taller podría contener algunas preguntas para corroborar que los actores han podido comprender los mensajes y palabras clave de lo que implica el manejo integral de una cuenca, así como de los objetivos del taller y del proceso de planeación. Así, se podrían considerar estrategias para fortalecer la inducción de los participantes al proceso, por ejemplo, con la disposición de materiales adicionales de consulta.

En el caso del subgrupo de ejidos, en diversos momentos el equipo facilitador reflexionó sobre la necesidad de tener un acercamiento con este sector de manera particular, ya que desde este taller y hasta el final del proceso se observó que los ejidatarios expresaban preocupaciones centradas en temas muy específicos y, difícilmente, lograban trasladarlas a propuestas genéricas que pudieran incluirse en el Plan. A pesar de que se asistió a una reunión interejidal no prevista en el Plan de trabajo, se considera que no fue suficiente para contar con el involucramiento de un mayor número de ejidos durante el proceso, ya que como se detallará más adelante, los ejidos fueron uno de los sectores que participó de manera intermitente, con excepción de un par de personas. Por supuesto, de llevarse a cabo reuniones previas con este sector, el tiempo y los recursos necesarios serían fundamentales.

Recomendaciones

- La generación de un ecosistema colaborativo a través de dinámicas de acercamiento entre los actores previene potenciales conflictos o confrontaciones derivadas de intereses contrapuestos.
- Incluir breves encuestas sobre los contenidos y objetivos del taller, permite verificar el grado de entendimiento de los actores para seguir avanzando en el proceso.
- Para algunos sectores, es necesario implementar estrategias paralelas adicionales que sirvan a su preparación para participar en el proceso.

Bases para un Plan de acción

A pesar de que ya se contaban con diagnósticos previos e información suficiente que fue sistematizada, parte importante de la preparación para que los participantes entraran de lleno a la planeación territorial, fue dar espacio a que pudieran abordar y ubicar las problemáticas que observan o conocen directamente, lo cual conllevó a que, en muchos casos, pensarán automáticamente en las posibles soluciones que se traducirían en propuestas de actividades de manejo para la microcuenca. El dar voz a los actores fue base para que su involucramiento se dirigiera a la participación activa en el paso siguiente de selección de actividades que integrarían el Plan de acción.

Con el ejercicio previo y el apoyo del Catálogo de actividades factibles, los actores presentes en el taller no solo hicieron una selección preliminar de las actividades, sino que realizaron propuestas no incluidas.

Nuevamente, el tiempo fue una limitante ya que, al tratarse de un plan integral, la cantidad de actividades fue numerosa y requirió en varios momentos de una deliberación entre los actores para tomar decisiones. Además, en el abanico de actividades se podían encontrar acciones muy específicas o actividades generales que podrían desglosarse para su implementación. De hecho, al trasladar las actividades elegidas de manera preliminar al primer borrador del Plan de acción se observó que, en muchos casos, el lenguaje debía cambiar para estar en línea con un lenguaje de planeación en el que las actividades se pueden agrupar por “ejes de acción” y desglosar en “acciones” e incluso llegar a un nivel de “tareas”. Como se señaló anteriormente, el catálogo podría presentar las potenciales actividades, distinguiendo los niveles de acción.

Cabe destacar que fue el equipo facilitador el que hizo la propuesta sobre el primer borrador del Plan; sin embargo, para una mejor comprensión por parte de los participantes sobre la estructuración de un instrumento de planeación, resultaría conveniente abordar las características de este tipo de documentos, incluyendo la posible estructura del contenido e incluso el vocabulario o conceptos utilizados. Esto facilitaría que los actores tuvieran una mejor noción sobre cómo deberían redactar sus propuestas para el Plan de acción.

Recomendaciones:

- La conjunción de dinámicas para entrar en el contexto de las problemáticas y sus posibles soluciones, y el uso de un catálogo de actividades factibles promueven que los actores tengan una guía para identificar las actividades más necesarias y realizar otras propuestas.
- Dar a conocer la estructura del contenido de un instrumento de planeación contribuye a que los actores tengan un mejor entendimiento sobre cómo realizar sus propuestas para el documento.

Plataforma multiactor

Con base en las respuestas que se recibieron durante el taller de evaluación participativa, se tiene que la opinión general sobre la integración de una plataforma multiactor, que reuniera a los diversos sectores que inciden en la microcuenca fue positiva. Al haberse conformado sobre la base del compromiso voluntario, se planteó que los actores firmaran

una carta que sirviera como una vía para formalizar su compromiso, junto con el respaldo institucional de la organización o institución de la cual formaban parte con el fin de fortalecer la posibilidad de su asistencia a todas las reuniones y dedicar tiempo a las tareas derivadas del proceso. Sin embargo, pocos actores entregaron su carta y no se hizo un seguimiento a este tema para confirmar el compromiso de quienes participaron, por lo que contar con una carta de este tipo podría contribuir en darle cierto nivel de formalidad a la plataforma y al propio proceso de involucramiento.

Una opinión por parte de los participantes fue que la asignación de roles puede contribuir a dar mayor sentido a la participación en una plataforma multiactor, favoreciendo, por ejemplo, el seguimiento de los diversos acuerdos, la eficiencia en el trabajo y, por lo tanto, el involucramiento activo. De hecho, la integración de la ST y el nombramiento de coordinadores de grupos de trabajo fue parte de este objetivo, pero el resto de los integrantes podría proponerse para la realización de tareas que surgen a lo largo del proceso.

Otro de los beneficios que se observó de la integración de esta plataforma fue la detonación del intercambio de información de interés para algunos actores en particular o para todo el grupo, así como el acercamiento y la identificación de áreas de oportunidad para colaboraciones puntuales o la socialización de eventos, talleres y convocatorias vinculadas al manejo de la microcuenca. Tal fue el caso la organización de una mesa para que algunos integrantes participaran en el V Congreso Nacional de Cuencas o la socialización de la convocatoria para acceso a financiamientos de la Fundación Río Arronte.

Finalmente, la integración de la plataforma ha propiciado su evolución hacia la conformación de un consejo de microcuenca, el cual se plantea como un espacio formalizado que dé continuidad de este proceso hacia la implementación y evaluación del Plan de acción. Así, los integrantes de la plataforma podrán determinar las características, objetivos y el perfil de quienes conformarán el consejo.

Recomendaciones:

- Es conveniente definir tareas y responsabilidades de los integrantes de una plataforma multiactor para motivar su involucramiento activo
- La integración de una plataforma multiactor tiene diversos alcances en beneficio del trabajo colaborativo dirigido a planeación territorial como el intercambio de información o la oportunidad de conocer convocatorias a eventos y financiamientos.

Reuniones mensuales

Entre los aciertos de las reuniones mensuales se tiene el establecimiento de su duración, su periodicidad y el cambio de sede que, si bien fue acordado en un principio bajo el acuerdo de todos los participantes, no impidió que la coincidencia de tiempos en las agendas de los actores fuera complicada. Como una vía para favorecer la asistencia se plantearon propuestas como contar con un calendario de las reuniones para que los actores supieran con suficiente antelación la fecha de las reuniones y el uso de medios electrónicos como plataformas de videoconferencia.

Sobre las dinámicas de las reuniones, el iniciar con dinámicas rompehielos, así como el recuento de las reuniones anteriores favoreció que los actores retomaran el ambiente adecuado para participar. En ese sentido, al final de las reuniones fue importante concluir con la lista de acuerdos y tareas que debían realizarse entre reuniones.

Otro de los beneficios de llevar a cabo estas reuniones fue su utilidad para socializar la información de toda la microcuenca y de lo que sucedía en los grupos de trabajo, manteniendo la integralidad del enfoque de cuenca.

Una de las estrategias para verificar que los actores se estaban apropiando del proceso fue la invitación a que el recuento de las reuniones anteriores fuera hecho por ellos, de tal manera que se socializaba la información entre pares. Asimismo, los integrantes de la ST tomaron el rol de facilitadores de las reuniones a partir de la 4ta. reunión de seguimiento.

Entre los obstáculos que se encontraron para el cumplimiento cabal de los objetivos de las reuniones mensuales se tiene que en numerosas ocasiones la participación de nuevos integrantes mermaba el ritmo de trabajo que se tenía al no estar familiarizados con los avances y la dinámica de trabajo. También, en diversas ocasiones salieron a relucir temas que desviaban el enfoque de los temas centrales en cierto momento hacia la discusión de temas fuera de agenda.

En el primer caso, entre las propuestas emanadas del taller de evaluación y la reflexión del equipo consultor, se tiene que una inducción para los nuevos participantes, así como la disposición de los documentos de trabajo para su acceso contribuirían a la incorporación de los nuevos actores. Asimismo, es deseable el compromiso de los integrantes de la plataforma para realizar dicha inducción a quienes inviten. En el segundo caso, se propuso contar con un espacio en las reuniones en el que se tomaría nota de temáticas fuera de agenda y que estarían a la vista de todos para ser atendidas en un momento posterior.

Por otra parte, varios participantes reconocieron su falta de preparación previa a las reuniones debido a la carga de trabajo o a que no recibían la información necesaria. Aunque expresaron que la información que recibían era de calidad, el hecho de que no siempre les llegaba para prepararse previamente y mantenerse al tanto de la etapa en la que se encontraba el trabajo influyó en el ritmo de avance en la elaboración del Plan de acción. Nuevamente contar con un archivo compartido de documentos se planteó como una alternativa, aunque es importante considerar que hay actores que no cuentan con acceso a los medios de comunicación electrónica, por lo que se debe procurar mantener contacto directo con estas personas.

Asimismo, es importante mencionar que, entre la 1ª y la 2ª reunión mensual, el IMPLAN tuvo cambios en el personal a cargo de este proceso de planeación, lo cual también fue un factor relevante en el ritmo de trabajo, ya que el personal nuevo tuvo que pasar por una etapa de apropiación para conocer a profundidad los antecedentes, avances y tareas específicas que correspondían al IMPLAN. Es posible que esto influyera en que la convocatoria a las reuniones cambiara y, por lo tanto, varios actores manifestaran no haber recibido la invitación. Por consecuencia, es importante procurar informar a todos los actores involucrados sobre los cambios, así como los roles que jugará el nuevo personal encargado. Esto implica mantener en la medida de lo posible la dinámica de trabajo iniciada y no confundir a los actores sobre las responsabilidades y tareas que cada uno tiene.

Como un tema adicional de menor relevancia, pero que considera que no debe dejar de ser mencionado, es la posibilidad de contar con un servicio de café, ya que es común que inconscientemente los participantes encuentren este hecho como parte de un ambiente favorable para el trabajo en reuniones de este tipo.

Recomendaciones

- Acordar la periodicidad, duración y sede de las reuniones, así como un calendario de reuniones contribuye a evitar la ausencia significativa de los actores.
- Designar quién o quiénes se encargarán de realizar las convocatorias, así como los elementos que se deberán incluir (sede, horario, objetivos de la reunión, resultados esperados)
- De acuerdo con los objetivos de la reunión, es posible hacer uso de video conferencias para favorecer la participación de los actores.
- Las reuniones en plenaria son útiles para socializar la información de toda la microcuenca y de lo que sucede en los grupos de trabajo, manteniendo la integralidad del enfoque de cuenca.
- El motivar que los actores tomen la palabra para exponer contribuye a que los actores se apropien del proceso y de la dinámica de trabajo.
- Para evitar el retraso en el ritmo de las reuniones debido a comentarios fuera de agenda por parte de los participantes, se puede habilitar un espacio en el que se tome nota de tales temas para que quede a la vista de todos y puedan ser atendidos de manera posterior a la reunión.
- Contar con diversos mecanismos para la socialización de información y medios de comunicación efectivos ayuda a que los participantes puedan preparar su participación previamente a las reuniones.
- De llevarse a cabo cambios en el personal de quienes lideran el proceso de planeación territorial, es importante hacerlo del conocimiento de todos los actores, así como asegurar la claridad sobre las responsabilidades de quienes se integran.

Reuniones grupos de trabajo

Con respecto a la formación de grupos de trabajo con participación de especialistas en los temas de todos los sectores hubo gran aceptación y los participantes se sumaron de manera voluntaria de acuerdo con los temas de su interés o sus atribuciones, pues coincidieron en que esto contribuía al trabajo puntual de las diversas temáticas.

Las primeras reuniones que se llevaron a cabo fueron facilitadas por el equipo consultor para guiar la labor que habrían de seguir por cuenta propia. Para ello se propuso la designación de coordinadores de cada grupo y se compartió el directorio con el fin de que pudieran comunicarse entre sí fácilmente. Sin embargo, se observó que había pocas personas que tomaron el liderazgo para actuar como coordinadores, por la carga de trabajo adicional que podría representarles asumir esta posición. En tal sentido, contar con claridad

sobre las tareas que deben desarrollar y distribuir otras responsabilidades entre los integrantes del grupo de trabajo puede ser de gran ayuda para motivar la participación.

Las dificultades para que los actores coincidan en tiempos para las reuniones es un factor relevante; sin embargo, ante la posibilidad de utilizar los medios electrónicos y trabajar en documentos en línea compartidos, en los que cada actor contribuye de acuerdo con su propia disponibilidad de tiempo, es importante considerar los beneficios de las reuniones como la oportunidad de tener un diálogo deliberativo y tratar de buscar consensos sobre los temas en cuestión. En ese sentido, se puede optar por complementar ambas opciones de trabajo.

Finalmente, otro detalle que refleja el nivel de apropiación del proceso es el uso de las herramientas como el directorio compartido, ya que se observó que varios actores solicitaban el contacto de otros participantes.

Recomendaciones:

- La formación de grupos de trabajo genera interés por parte de los actores para participar activamente de acuerdo con sus capacidades, atribuciones y experiencia, en temas específicos.
- Los grupos de trabajo también deben considerar la asignación de roles entre sus integrantes para favorecer la distribución de la carga de trabajo y lograr los objetivos planteados con un uso más eficiente del tiempo.
- Las reuniones de grupo de trabajo permiten el diálogo deliberativo entre actores para llegar a acuerdos.
- La oportunidad de participar a través de documentos colaborativos en línea permite que los actores realicen aportaciones de acuerdo con su disponibilidad de tiempo.

Reuniones internas

Desde el inicio del proceso se observó que la comunicación constante entre el IMPLAN, la GIZ y Reforestamos debía mantenerse para una constante reflexión y ajustes necesarios, así como para la definición de las dinámicas y el acuerdo sobre otros detalles de procedimiento.

Como ya se ha mencionado, tanto el personal del IMPLAN como el de la GIZ pasaron por un cambio, por lo que fue precisamente a través de estas reuniones como se buscó que el personal nuevo se apropiara del proyecto. Adicionalmente, en el caso del IMPLAN se observó que el tiempo de ajuste fue mayor al haberse incorporado un mayor número de personas, por lo que como punto de mejora se identifica la necesidad de que se tenga claridad en los roles de cada miembro del equipo.

Otra área de oportunidad identificada se encuentra en que la institución local pueda aprovechar el talento interno con el que cuenta para realizar mayores aportaciones al proceso. Ejemplo de ello, fueron las aportaciones que se incluyeron por parte de personal del IMPLAN sobre la armonización de los instrumentos municipales de desarrollo urbano o la propuesta para que se realice un taller de indicadores para el Plan. En ese sentido, el

estar trabajando con un actor del gobierno local debe ser aprovechado al máximo, ya que es quien posee mayor conocimiento sobre el personal y las instancias con capacidades y atribuciones para realizar aportaciones a los procesos de planeación territorial y ayudar a reducir costos.

Por otra parte, a partir de que se integró la ST, con integrantes de la sociedad civil, las reuniones fueron enriquecidas, al contar con una diversidad de opiniones: una institución municipal, la sociedad civil, un socio cooperante y el equipo consultor. Por consecuencia, fue durante estas reuniones que se propusieron la estrategia y los pasos para una transición que facilitará la apropiación completa del proceso por parte de los actores locales. Durante las últimas reuniones se propuso la conformación de un consejo de microcuenca y se identificaron los temas prioritarios pendientes respecto a la finalización de la elaboración del Plan de acción, así como el monitoreo de su implementación.

Recomendaciones:

- Tener reuniones internas entre los actores líderes del proyecto es fundamental para reflexionar sobre los avances y realizar los ajustes necesarios a tiempo.
- La participación de una instancia local como líder del proyecto representa una fortaleza que debe ser aprovechada al ser quien posee conocimiento sobre las capacidades y atribuciones de las instancias locales.
- Se debe asegurar que quienes participan en el proyecto deben tener claridad de las actividades que debe desempeñar, tanto de al interior de su institución como en el propio proceso.

Comunicación

Uno de los temas centrales en las observaciones realizadas por los participantes se refiere a la comunicación interna como se ha señalado en secciones anteriores, con áreas de oportunidad para el uso de los diversos medios de comunicación con los que se cuenta hoy en día. No obstante, es importante tener conciencia que la administración de una gran cantidad de canales de comunicación conlleva mayor tiempo para que la información sea transmitida a través de todos los canales. Adicionalmente, es fundamental transmitir el mismo mensaje en todos los medios que se utilicen para evitar confusiones.

El chat de mensajería instantánea (WhatsApp) contó con gran aceptación por parte de los diversos actores por ser un medio directo y eficiente, y que permitió socializar información adicional de interés para todos. La única recomendación que surgió fue el establecimiento de reglas para su uso, ya que en varias ocasiones se compartió información desvinculada a la microcuenca del río Chiquito. Esto puede ser un factor determinante para que algunos integrantes dejen de revisar el chat y se pierdan de información relevante.

Por su parte, el grupo de la ST, la GIZ y Reforestamos, al contar con un número más limitado de participantes resultó de gran utilidad para resolver cuestiones de manera rápida.

A pesar de que la comunicación externa sobre el trabajo que se estaba llevando a cabo en el municipio fue un tema poco abordado, fue a partir de la publicación de una noticia que un ciudadano se interesó por el proceso y se sumó a la plataforma multiactor, siendo uno de los actores con mayor liderazgo. Por lo tanto, la comunicación externa cobra relevancia

para socializar y contribuir con la transparencia sobre procesos de planeación municipal. Además, se tiene que, para llevar a cabo una consulta pública del Plan de acción, contar con antecedentes y un público previamente sensibilizado puede favorecer la participación y la posterior implementación de acciones en que se requiere del involucramiento de otros actores. Tal puede ser el caso de las reforestaciones a las que se busca invitar a la ciudadanía o la realización de obras de infraestructura que puedan causar molestias para que se conozcan los beneficios de estas acciones.

Recomendaciones:

- El uso de diversos medios de comunicación favorece llegar a todos los actores; sin embargo, es importante procurar que el emisor y el mensaje siempre sea el mismo.
- Para el uso de chats de mensajería instantánea, el establecimiento de reglas de uso es esencial para evitar desvirtuar el objetivo de su creación.
- La comunicación externa de la planeación territorial dirigida a la ciudadanía implica múltiples beneficios como la inclusión de actores no pertenecientes a un grupo organizado, pero que podrían representar un fuerte liderazgo, o la socialización sobre las acciones que se implementarán en sus comunidades.
- Se deben ajustar los canales de comunicación según las necesidades y características de cada grupo.

8. Fotografías



Primer taller para el manejo integral de la microcuenca.



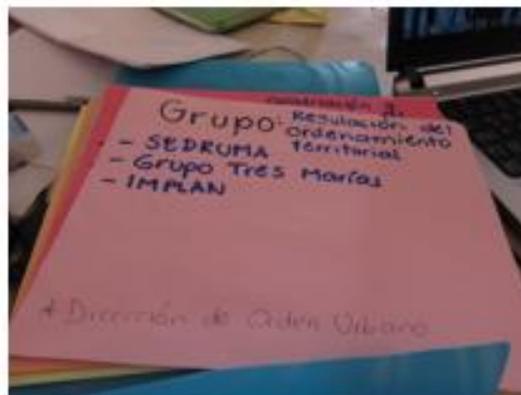
Material utilizado para identificación de problemáticas en la microcuenca.



Priorización de acciones en la 1ª reunión de seguimiento con la plataforma multiactor



Integración de grupos de trabajo en la 2ª reunión de seguimiento.



Formalización de grupos e invitación a otros actores por medio de los propios actores locales.

9. Referencias bibliográficas

- 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>