



## SERIE: PLANEACIÓN HIDRÁULICA EN MÉXICO

Componente: Planeación Local, Proyectos Emblemáticos

**GOBIERNO  
FEDERAL**

**SEMARNAT**



## Guía Identificación de actores clave



# Índice

<b>Presentación</b>	2
<b>1. Objetivo</b>	4
1.1. Alcances de la guía	5
<b>2. Definición de Actor y Actor Clave</b>	7
<b>3. Identificación de Actores Clave</b>	8
3.1. Pasos para identificar a los actores	12
3.2. Identificación del proyecto y su entorno	13
3.3. Investigación y recopilación de información de actores	14
3.4. Integración de base de datos de actores	16
3.5. Identificación, clasificación y selección de actores	16
<b>4. Análisis para la identificación de Actores Clave</b>	19
4.1. Importancia del Análisis de actores	19
4.2. Análisis de interacción de actores (valoración de actores)	21
4.3. Elaborar mapa de actores	23
<b>5. Estrategia de acercamiento con los Actores Clave</b>	25

Conclusiones y recomendaciones

Glosario de Términos

Referencias

## **Anexos:**

- ✓ Anexo A y B Ejemplo de actores locales
- ✓ Anexo C Información de apoyo
- ✓ Formato de Matriz de verificación de Actores Clave (en Excel)
- ✓ Lista de verificación para el llenado de la Matriz de Actores Clave relacionados con el proyecto.

## Presentación

La sociedad es un sistema de elementos interdependientes por lo que todo proyecto promotor de desarrollo como los proyectos emblemáticos<sup>1</sup> que tiene considerados la Comisión Nacional del Agua, requieren necesariamente tomar en cuenta los intereses y enfoques de los diversos actores sociales directa o indirectamente implicados. Lo contrario conlleva riesgos, costos y en ocasiones pérdidas de oportunidades, tiempo, inversiones y confianza.

La necesidad de acelerar el paso hacia el desarrollo sustentable, adquiere una inusitada relevancia lo que ha propiciado que los enfoques actuales de proyectos se orienten hacia el aprendizaje social y a la gestión pública adaptativa. Proceso en el que toma relevancia la sociedad en general tales como: los gobiernos locales, comunidades de aprendizaje y organizaciones de la sociedad civil.

Esta nueva perspectiva requiere de una visión sistémica y de modelos socialmente incluyentes; así como contar con liderazgos y organizaciones que generen confianza, conocimiento y propicien asociaciones entre agentes diversos, gestionen asertivamente conflictos y contribuyan a la construcción de consensos que permitan los cambios que el bienestar de las actuales y futuras generaciones demanda.

En la actualidad un reto insoslayable es la apertura, creatividad y responsabilidad pública ante la sociedad cada vez más demandante y participativa lo cual requiere tender puentes entre organizaciones, grupos e individuos con visiones e intereses similares, distintos o en ocasiones divergentes para trabajar hacia objetivos y propósitos comunes.

Aunado a lo anterior, y considerando que dentro de la etapa de planeación de los Proyectos Emblemáticos de la Comisión Nacional del Agua, se establece la identificación de Actores Clave para apoyar dicho proceso; se presenta la **Guía para la Identificación de Actores Clave** como un instrumento de apoyo para los planificadores y responsables de implementar y evaluar proyectos que incluyan aspectos sociales.

La Guía se inscribe en los esfuerzos que realiza la Comisión Nacional del Agua a través de la Subdirección General de Programación para garantizar la participación pública en los proyectos emblemáticos que permita propiciar el diálogo entre las partes y promover la corresponsabilidad social e institucional para avanzar de manera consensuada en los procesos que demanda la gestión integrada de los recursos hídricos, la seguridad y el bienestar de la población.

En los diferentes apartados de la **Guía para la Identificación de Actores Clave**, se definen los objetivos y alcances de la misma. Se hace referencia a los elementos que deben considerarse para la identificación, clasificación y selección de los Actores Clave; así como el conjunto de factores que deben considerarse para una adecuada instrumentación de la Guía.

Asimismo, hace referencia de quién debe aplicarla y en qué momento del desarrollo del proyecto es necesaria su ejecución. También se sugiere el desarrollo de estrategias de acercamiento, comunicación e intervención que, en los productos a entregar, deberán traducirse en recomendaciones específicas para

---

<sup>1</sup> La Comisión Nacional del Agua considera tres niveles de planeación: Nacional, Regional y Local. Los Proyectos Emblemáticos se encuentran en la planeación local y tienen las siguientes características: 1.-Cuentan con objetivos claros y definidos. 2.- Tienen alto grado de participación social. 3.- Son proyectos integrales (incluyen entre otros conceptos: saneamiento, reforestación, modernización del riego, tratamiento y reuso). 4.- Se pueden concluir en cinco años o avanzar lo suficiente para garantizar su conclusión en el mediano plazo. 5.- se realizan en un ámbito geográfico relativamente pequeño. Los Proyectos Emblemáticos constan de tres etapas: Planeación, Implantación y Ejecución. En la etapa de Planeación se consideran cuatro aspectos: 1.- Integración, procesamiento y difusión de información desde los puntos de vista técnico y social, incluyendo el análisis de la información existente en el Archivo Histórico del Agua. 2.- Diagnóstico de la situación actual. 3.- identificación de actores clave, sus fortalezas, debilidades e intereses y 4.- la elaboración del programa detallado de acciones.

ampliar y consolidar los espacios de participación pública en el proyecto garantizando simultáneamente el logro de objetivos y metas.

Se sugiere una matriz con campos específicos que el grupo responsable de su aplicación deberá requisitar para que una vez concluido el trabajo, se apliquen los criterios de elegibilidad para proveer de información sustantiva a los tomadores de decisiones. Asimismo, se incluyen ejemplos de actores locales (Anexos A y B).

Además, se adjunta una matriz así como una lista de verificación de acompañamiento que permitirá al grupo responsable y al personal de la CONAGUA registrar a todos aquéllos actores considerados como claves para la realización del proyecto.

Por último, es importante señalar que la presente Guía es sólo un instrumento que nos permitirá obtener y sistematizar información de los Actores Clave involucrados en los Proyectos Emblemáticos. Los alcances y límites que se obtengan a partir de la presente Guía estarán condicionados al nivel de aplicación y de información generada *in situ* (trabajo de campo), debido a que es allí donde se perciben las distintas relaciones de los actores involucrados, se consensan los acuerdos y se redimen los conflictos.

\*\*\*\*\*

# Guía para la identificación de Actores Clave

## 1. Objetivo

El OBJETIVO de esta guía es: identificar, clasificar, seleccionar y analizar a los actores claves que son relevantes para el desarrollo de un proyecto.

Objetivos Específicos:

- Asegurar que durante la etapa de planeación y durante la etapa completa del proyecto se consideren los legítimos intereses de las partes involucradas, especialmente de la población asentada en el área de ejecución del proyecto.
- Generar y proveer información al grupo responsable del proyecto para la toma de decisiones y el diseño de estrategias en materia social que permitan internalizar los intereses, capacidades, habilidades y recursos de las partes involucradas en el proyecto y, si fuera el caso, resolver asertivamente los problemas que pudiera generar su implantación.
- Involucrar activamente al grupo responsable del proyecto en el entorno social de implantación.

*La Guía* es una herramienta que permite a los responsables de un proyecto, la recopilación **sistemática, ordenada y actualizada** de información estratégica para llevar, de manera adecuada y eficiente un proyecto identificando y valorando aquellos actores que pueden colaborar y a los que hay que tomar en cuenta para evitar conflictos en el desarrollo del proyecto.

*La Guía* permitirá la identificación y el análisis de actores en base a las dimensiones y características técnicas, sociales, ambientales y económicas específicas de cada proyecto y en consecuencia tendrá las adecuaciones, alcances y límites que los responsables de su ejecución consideren y determinen como necesarios.

## 1.1. Alcances de la guía

La aplicación de la Guía, permitirá identificar áreas de oportunidad, posibilitar la conectividad entre los actores que demandan requerimientos y aquellos que ofrecen soluciones; así como garantizar una participación ordenada y asertiva de los diferentes actores de la sociedad en la ejecución de los proyectos.

Debe considerarse igualmente que la cantidad de información recopilada no es lo más importante en este ejercicio, sino su calidad y pertinencia operacional. Los componentes que integran la *Guía, especialmente la matriz y la lista de verificación de los Actores Clave* que se adjuntan como instrumentos de acompañamiento de trabajo, se considerarán como una referencia obligada, de tal manera que aún en el caso de no existir en el campo de aplicación alguno de los datos requeridos debe especificarse las condiciones que prevalecen sobre el particular.

La tarea de los responsables del proyecto será consolidar a los actores afines al proyecto como parte del mismo, eliminar las barreras y modificar gradualmente la posición original de los restantes, de una posición neutra o receptiva a una activa y protagónica. Tales movimientos y desplazamientos dependen en gran medida del trabajo de análisis, sensibilización, persuasión, negociación e información que despliegue el grupo de trabajo responsable y a la comprobación fáctica de que las hipótesis y previsiones fundadas en la información recopilada en campo y analizada fueron corroboradas en hechos.

Aunque se reconoce la diversidad de métodos y técnicas existentes para la identificación de actores clave, así como la multiplicidad de opciones y alternativas dentro de cada método que registra la bibliografía imperante sobre el tema, se debe señalar que éste es un trabajo que tendrá su momento de verdad cuando se realicen las negociaciones, se logren los acuerdos y, sobre todo, se pueda verificar el impacto de los mismos en las condiciones de vida de la población, y se logre un efecto en el mantenimiento de los equilibrios ambientales necesarios.

Cabe destacar que el alcance para quien realice la identificación de actores clave no debe ser limitativo ya que dependiendo de la experiencia y la formación le permitirá enriquecer el proyecto.

Al aplicar la Guía para la Identificación de Actores Clave, se deberá obtener los siguientes resultados:

- Informe sobre los Actores Clave relacionados con el proyecto.
- Recomendaciones específicas -con sus respectivas justificaciones-, para promover la integración o participación ordenada de los diferentes actores en el proceso de planeación participativa.
- Propuesta de indicadores prácticos, confiables y verificables que apoyarán la fase de planeación del proyecto.
- Matriz de identificación de actores clave con información completa y validada conforme especificaciones técnicas.
- Valoración y análisis de los actores clave identificados

Finalmente es de destacar que esta guía forma parte de otros instrumentos de similar naturaleza: *Esquemas y Métodos de Planeación Participativa; Socialización de la Información Técnica; Identificación de Programas Federales para Proyectos* y otros relacionados con variables ambientales y para

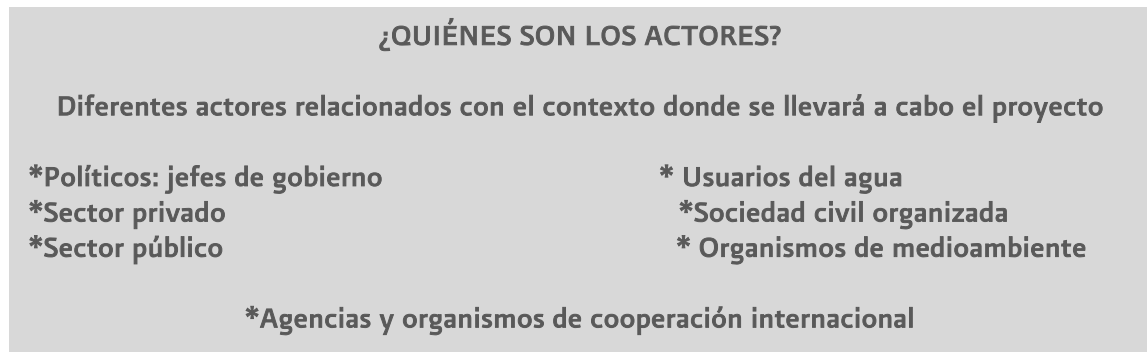
conservación de bosque, agua y suelo, todos ellos íntimamente relacionados con los objetivos de la presente Guía.

\*\*\*\*\*

## 2. Definición de Actor y Actor clave

Para la aplicación de esta guía se partirá de las siguientes definiciones:

- Un actor es todo individuo, que se encuentra o forma parte de un grupo, organización, entidad, corporativo o institución del sector público, social, privado, organización no gubernamental o agencia internacional que tenga relación directa o indirecta con el proyecto a ejecutar.



Los **Actores Clave** son aquellos individuos cuya participación es indispensable y obligada para el logro del propósito, objetivos y metas del proyecto en cuestión. Tienen el poder, la capacidad y los medios para decidir e influir en campos vitales que permitan o no el desarrollo del proyecto. En algunos casos, pueden manifestar un interés directo, explícito y comprometido con los objetivos y propósitos del mismo. Algunas de las características que presentan los Actores Clave son:

- Forman parte de la sociedad asentada en el área de implantación del proyecto y representan intereses legítimos del grupo.
- Tienen funciones y atribuciones en relación directa con los objetivos del proyecto.
- Disponen de capacidades, habilidades, conocimiento, infraestructura y recursos para proponer, atender y solventar problemas científico - técnicos.
- Cuentan con mecanismos de financiamiento o donación de recursos.
- Tienen capacidad de gestión y negociación con los diversos agentes y/o niveles gubernamentales que permiten construir consensos y acuerdos

Para el caso específico de esta Guía, se partirá de la premisa de que todos aquéllos individuos que forman parte de una localidad deberán considerarse como Actores Clave; sin embargo, es importante hacer la distinción que dadas las características propias de cada localidad y del proyecto que se desee implementar, los Actores Clave serán definidos, para propósitos de la presente Guía, como Actores Clave Alfa y Actores Clave Omega.

La distinción entre los **Actores Clave Alfa** y **Actores Clave Omega**, se debe a que los Alfa son aquéllos que se encuentran en correspondencia con el proyecto; es decir, que están a favor del mismo. Por otra parte, los actores Omega son aquéllos que se encuentran en oposición al proyecto y que es conveniente



considerarlos debido a la dinámica propia de las localidades. Asimismo, se incluye en este último grupo a los actores que mantienen respecto del proyecto una posición neutra o indiferente toda vez que se reconoce que la misma puede obedecer a la carencia de información.

Es importante mencionar que aún cuando los Actores Clave (Alfa y Omega) tienen posiciones e intereses contrarios respecto del proyecto, hay una correspondencia funcional que merece la mayor de las atenciones.

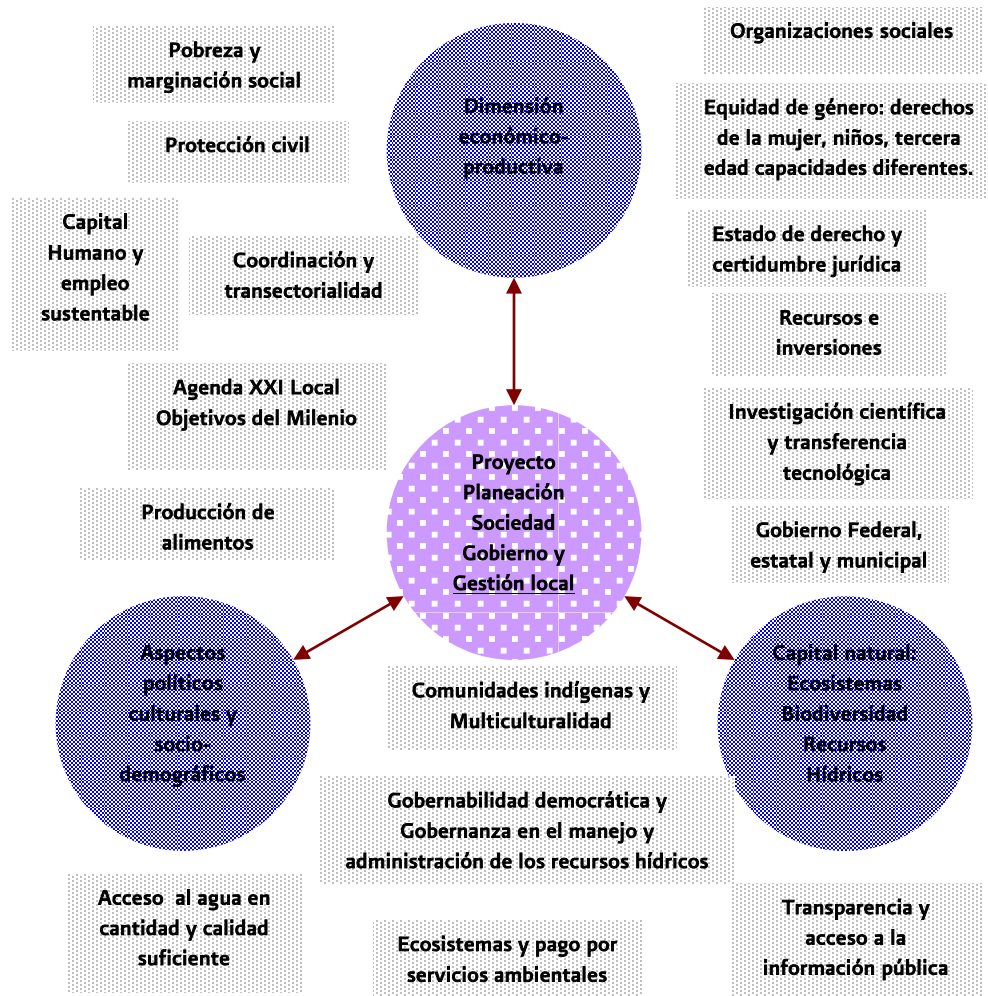
La actuación de los responsables del proyecto deberá lograr que los Actores Clave Alfa constituyan alrededor de éste una red social e intergubernamental coordinada donde todos los recursos y capacidades disponibles se orienten al cumplimiento de objetivos y metas en beneficio de la población.

Además, deberán, en el marco de lineamientos acordados, exponer los argumentos científicos, técnicos, legales y sociales que permitan disuadir e involucrar a todos aquellos actores Omega de su posición inicial de resistencia u oposición al proyecto de interés. Se buscará así remover, por diversos medios y estrategias, las barreras que se presenten al proyecto.

### **3. Identificación de Actores Clave**

Los Actores Clave se encuentran y están representados en los más diversos temas y dimensiones de la sociedad regional y local. En todas existen funciones, relaciones e interacciones entre los distintos actores. Igualmente diferencias o conflictos a diferente escala y nivel de complejidad. La identificación deberá centrarnos en qué es lo central del proyecto y a partir de la respuesta dar peso y prioridad a los factores de directa intervención en el proceso operacional. En cada tema implicado hay un actor facultado que representa o que está socialmente investido y con poder de decisión. (Ver esquema 1)

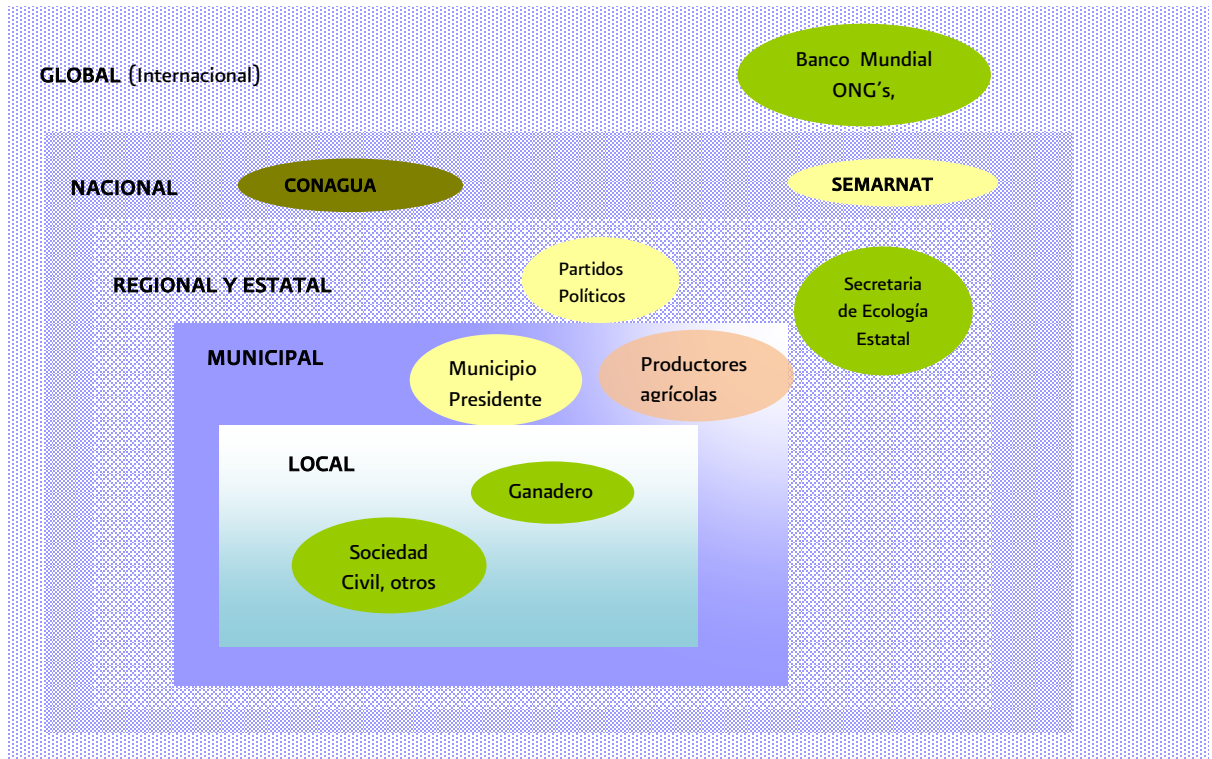
## Esquema 1 Temas y dimensiones de la sociedad local



Dentro de estos temas, esferas y dimensiones, podemos encontrar cierto tipo de Actores Clave, los cuales pueden ejercer influencia positiva o negativa, y su participación en los proyectos (involucrándose en el proceso de toma de decisión y acción) usualmente es un requisito para que se den impactos positivos.

De acuerdo con el ámbito espacial los Actores Clave se ubican en un contexto global, nacional, regional, estatal, municipal o local, los actores se pueden identificar como se muestra en el esquema 2.

## Esquema 2 Ejemplo gráfico de la identificación y asociación de Actores Clave



Entre los Actores Clave, es importante considerar a los siguientes:

- Actores económicos* (empresarios, comerciantes, agroempresarios etc.)
- Actores socio-culturales* (sacerdote, maestro, cronista del pueblo, médico, vecinos en general, entre otros.)
- Actores político-institucionales* (delegado ejidal o comunal, delegado, presidente municipal, líderes políticos etc.)
- Actores Internacionales* (Presidente de una ONG internacional, Cruz Roja, Banco Mundial, Unicef, Ambientalistas, etc.).

A continuación se presentan ejemplos de la variedad de Actores Clave a detectar y que pueden concurrir en una problemática por contexto:

### Actores que pueden concurrir en una problemática por contexto

Económico	Político	Socio-Cultural	Internacional
Empresas o personas físicas industriales, comerciales o de servicios.	Instituciones del gobierno federal, estatal o municipal.	Centros educativos, de investigación, universidades, desarrollo tecnológico.	Instituciones u Organismos internacionales a los que pertenece el gobierno mexicano (p.ej. Banco de Desarrollo de América del Norte (BANDAN), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), UNESCO, FAO, UNCTAD, etc.
Asociaciones u organizaciones de productores o industriales.	Comisiones o coaliciones de vecinos.	Grupos religiosos, iglesias y congregaciones	Agencias de gobiernos extranjeros de ayuda o implementación de proyectos (USAID, EPA), JICA, Unión Europea.
Vendedores y clientes nacionales o en el extranjero, consorcios internacionales.	Individuos (legisladores, síndicos, cacique, jefe de pueblo, profesor, cura, etc).	Organizaciones no gubernamentales de protección a flora y fauna y medio ambiente.	
Banca y servicios financieros, o microfinancieras (cajas populares, de ahorro).	Presidente municipal, cabildo, consejeros	Fundaciones, asociaciones o cooperativas.	
Empresas con alguna participación gubernamental.	Partidos y agrupaciones políticas.	Clubes de intelectuales, artistas.	
Transportistas, comerciantes, mercados	Juntas comunales o ejidales		
Sindicatos, agrupaciones gremiales.			

### Ejemplo de agrupación de actores a nivel local

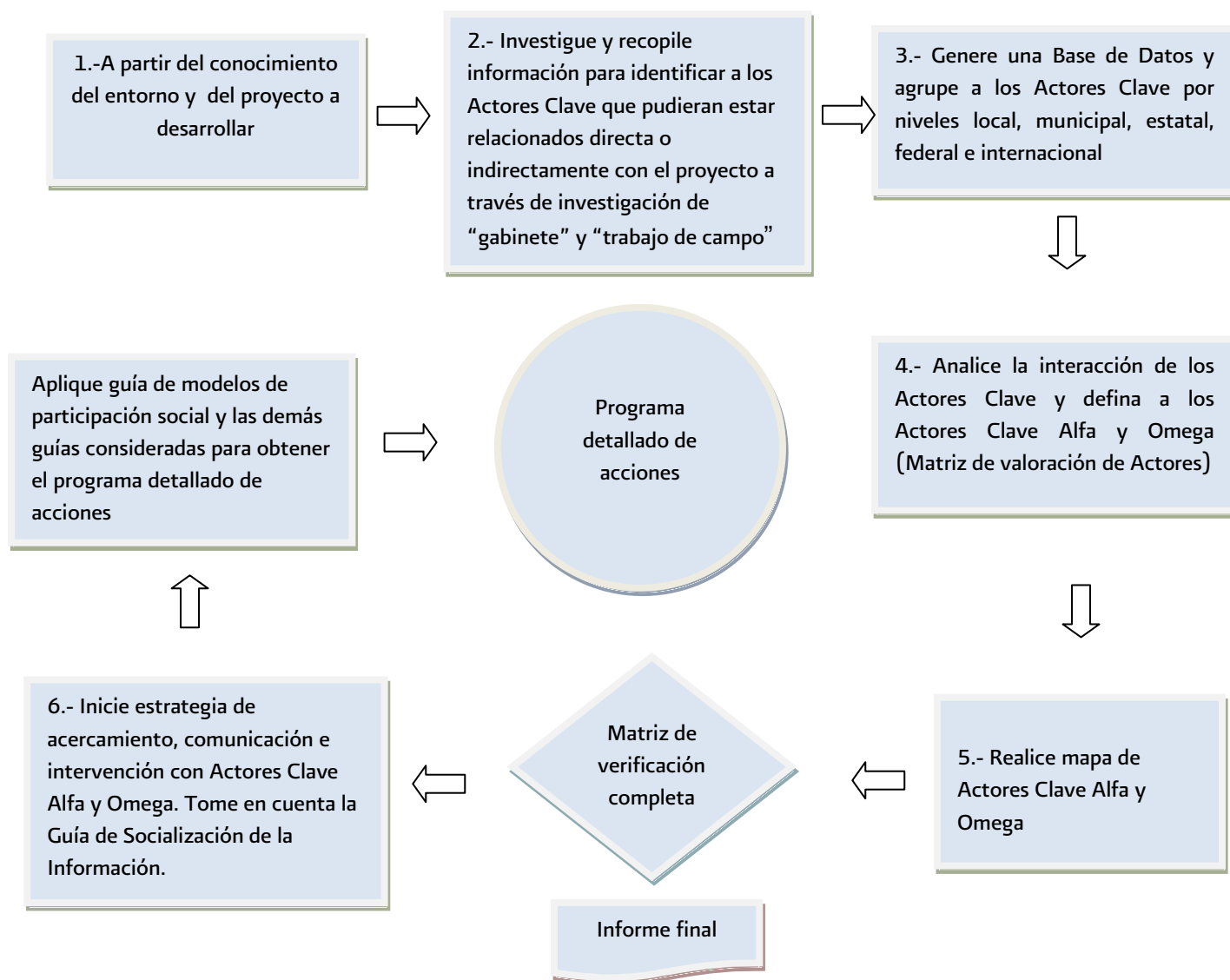
<p><b>Comunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Miembros de la comunidad</li> <li>○ Líderes locales</li> </ul> <p><b>Autoridades municipales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alcalde</li> <li>○ Ayuntamiento</li> <li>○ Empresas públicas a nivel municipal</li> </ul> <p><b>Autoridades del estado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gobernador</li> <li>○ Agencias estatales de desarrollo y empresas públicas</li> <li>○ Empresas estatales a nivel estatal</li> </ul> <p><b>Autoridades federales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Agencias sectoriales</li> <li>○ Instituto Nacional de Antropología e Historia</li> <li>○ Empresas estatales a nivel central</li> </ul>	<p><b>Organizaciones de la sociedad civil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ONGs locales</li> <li>○ ONGs internacionales</li> <li>○ Sindicatos</li> <li>○ Cámaras empresariales</li> </ul> <p><b>Sector privado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contratistas</li> <li>○ Comerciantes</li> <li>○ Agricultores</li> </ul> <p><b>Partidos políticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asociaciones políticas</li> </ul> <p><b>Otros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Iglesia</li> <li>○ Maestros, otros profesionales</li> <li>○ Élités locales</li> </ul>
--	--

Cabe destacar que los ejemplos anteriores de agrupación de Actores Clave no es limitativa toda vez que podrá enriquecerse a partir del contexto de aplicación del proyecto y de la experiencia y formación del responsable que realice la identificación de actores.

### 3.1. Pasos para identificar a los actores

El procedimiento a seguir para la identificación de Actores Clave se establece en varias etapas para aplicarse en un periodo de entre uno a dos meses (Trabajo de campo). Debe desarrollarse alternadamente en gabinete, con el propósito de registrar, complementar y corroborar información buscándose con ello la mayor objetividad posible. Ver. Esquema 3

**Esquema 3**  
**Pasos para la identificación de Actores Clave**



### 3.2. Identificación del proyecto y su entorno

Antes de identificar a los Actores Clave, el usuario debe tener claro el tipo de proyecto a desarrollar (problemática y objetivos) y el escenario en el que se llevará a cabo, entendiendo todas las variables que le acompañan tales como: aspectos sociales, económicos, políticos, culturales, religiosos, demográficos, geográficos, así como los relacionados con el medio ambiente, tales como la flora y fauna silvestre, recursos hídricos, etc. Entendiendo lo anterior podrá ser más fácil ubicar a los Actores que participarán.

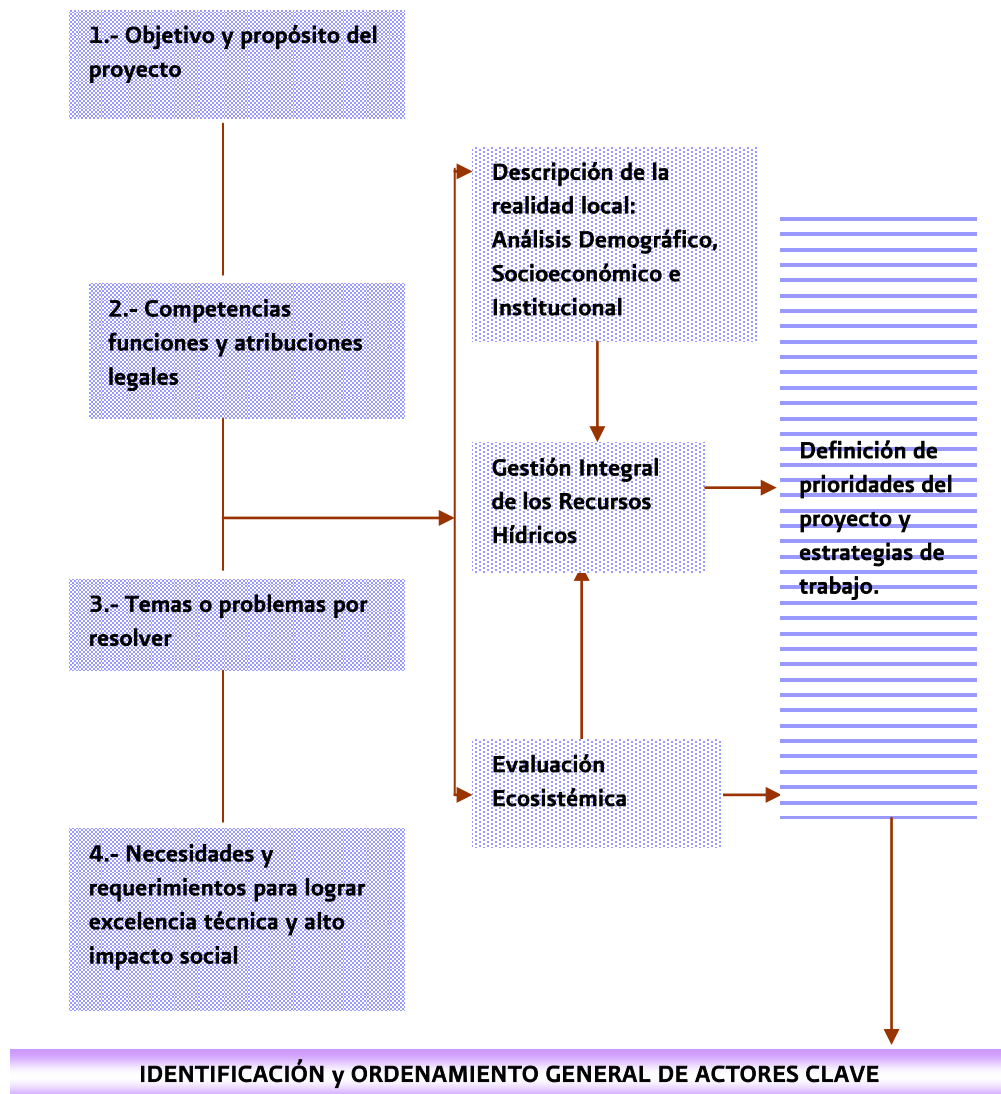
#### Paso 1

Identifique el proyecto a desarrollar y sea consciente del entorno en que se encuentra.

En función de éstos –y de otros factores complementarios que más adelante se enuncian-, se procederá a formular y responder preguntas guías que nos ayudarán a iniciar nuestro proceso de identificación y que podrán ampliarse o particularizarse tanto como se considere necesario por los responsables del proyecto. Debe tenerse presente que este ejercicio es de carácter aproximativo con la idea de ir perfilando con la mayor objetividad y precisión posible a los sujetos de nuestro interés.

En el esquema 4 se presentan los elementos generales a considerar en la identificación de actores:

**Esquema 4**  
**Factores a considerar en la aplicación de la Guía**



La primera columna establece cuatro referencias básicas del proyecto a partir de las cuales debe realizarse el ejercicio de Identificación de Actores Clave. La segunda refiere tres dimensiones conceptuales incidentes que igualmente deben considerarse. Del conjunto de las mismas se definirán las prioridades del proyecto en la etapa de planeación e implantación de estrategias y, en consecuencia, el perfil de los Actores Clave Alfa y Omega en sus diferentes características y posiciones respecto del proyecto.

Teniendo en consideración el esquema anterior, podemos formular las siguientes preguntas:

**Cuadro 1:** ¿Qué dependencias federales y estatales deben estar enteradas de nuestras acciones para posicionar localmente el proyecto y lograr eventuales apoyos? ¿Qué actores tienen o pueden tener relación o interés directo con el propósito y objetivos del proyecto?

**Cuadro 2:** ¿Quiénes deben o pueden intervenir jurídicamente para atender y resolver los problemas detectados en el proyecto? ¿Cuáles actores pueden o deben participar en el proyecto toda vez que tienen las funciones y atribuciones legales para ayudar a su plena implementación?

**Cuadro 3:** ¿Quiénes deben o pueden intervenir técnicamente en el proyecto? y en caso de requerirse, ¿quiénes estarían dispuestos a invertir en el proyecto y bajo qué condiciones?

**Cuadro 4:** ¿Quiénes se verían directamente beneficiados en el supuesto de que el proyecto cumpla con sus objetivos y metas? ¿Con qué sectores de la población podemos contar aún no siendo beneficiarios directos del proyecto?

Las respuestas deben contener a un sujeto social, caracterizado o investido de atributos específicos que lo hacen elegible para ser interlocutor necesario, autorizado y validado del proyecto e ir determinando cada vez con mayor precisión y orden nuestro listado de Actores Clave Alfa y Omega.

### **3.3. Investigación y recopilación de información de actores**

Para ubicar a los actores, y obtener información de aquellos que podrían participar en el proyecto, se puede conseguir a través de dos métodos que son fundamentales para el desarrollo del proyecto:

- Desarrolle previamente una investigación de “gabinete” de los posibles Actores Clave que podrían intervenir en el desarrollo del proyecto, esto puede ser a través de fuentes directas o indirectas, tales como: Internet, bibliografía especializada en el tema, estudios sociales, estudios geográficos, económicos, políticos, culturales y ambientales.
- Trabajo de Campo: Desarrolle estancias de campo que permitan conocer y entender la lógica interna de las localidades en donde se piensa implementar los proyectos. Esto permitirá tener una caracterización lo más completa de todos los posibles Actores Clave.

Conocer las redes de amistad y de parentesco entre los miembros del grupo, facilitará comprender la dinámica de los Actores Clave. Las visitas a campo ayudaran a crear puentes entre los distintos actores y obtener mayor confianza entre la población.

#### **Paso 2**

**Investigue y recopile información sobre quiénes pueden ser actores a través de investigación de “gabinete” y “trabajo de campo”.**

Los datos se recogen de varias fuentes; en primera instancia, la información proporcionada por el propietario, en forma de documentos, bases de datos, estudios, entre otros. Luego, esta información se analiza y se enriquece con los aportes y observaciones de expertos en las áreas que confluyen en la realización del proyecto. La identificación de Actores Clave está programada para realizarse en un periodo de uno a dos meses.

A continuación se presentan algunas formas para Identificar Actores Clave que pueden ser útiles en la medida que se conozca el contexto, la problemática y el objetivo del proyecto a realizar:

Puede identificar a los Actores Clave *utilizando listas de actores* como los que se muestran en los Anexos A y B. Modifique estas listas según sus necesidades.

También puede realizar la *Identificación de Actores Clave utilizando registros escritos y datos poblacionales*. Los datos poblacionales y de censos pueden brindar información útil sobre la cantidad de población por edad, género, religión, residencia, etc. También puede obtener información sobre los Actores en directorios, organigramas, encuestas, informes o registros escritos emitidos por las autoridades locales, agencias donantes, órganos gubernamentales, expertos, académicos, organizaciones no gubernamentales, el sector comercial e industrial, etc.

O bien realizar la *Identificación por parte de otros expertos* consultando al personal, a las dependencias principales (tales como las organizaciones no gubernamentales) o a los habitantes locales o académicos que posean un vasto conocimiento sobre la situación para Identificar a los Actores Clave.

También puede realizarse *a partir de la identificación de otros actores*: Identifique a uno o dos Actores Claves. Solicíteles que sugieran a otros actores que compartan sus puntos de vista e intereses, al igual que a aquellos que puedan tener una forma diferente de analizar los problemas.

*Identificación utilizando relatos orales o escritos de los acontecimientos importantes*: Puede identificar a todos los actores o grupos principales al solicitarle a alguien que describa los acontecimientos más importantes en la historia de un problema y los actores que estuvieron involucrados en los mismos (refiérase a Raíces Históricas).



### 3.4. Integración de base de datos de actores

Posteriormente, con la información obtenida, genere una BASE DE DATOS en Microsoft EXCELL con el formato mencionado a continuación.

La distribución que se presenta debe tomarse como un punto de referencia para vaciar la información en forma sistemática en un formato a fin de contar con una matriz completa.

Para este momento solo llene las **columnas A** “Actores Clave” y **B** “Datos del directorio” con la siguiente información por actor: Nombre del responsable directo y secundario, dirección, teléfonos, correo electrónico o Página web, vigencia; información útil para posibles contactos y agrúpelos conforme a los siguientes apartados: local, municipal, estatal, federal e internacional.

#### Paso 3

Genere una base de datos con la información y agrupe a los actores por niveles.

#### Base de datos

COLUMNAS	A	B	C	D	E	F	G	H
Nivel	Actores Clave	Datos de Directorio	Intereses en el proyecto	Posible relación con el proyecto	Atribuciones Mandatos y recursos (sustento)	Problemas percibidos para actuar o no en el proyecto	Nivel de prioridad para solución del problema	Conclusiones/ Recomendaciones
Local								
Municipal								
Estatal								
Federal								
Internacional								

NOTA: Como apoyo a esta base de datos se contará con la Matriz de Verificación de Actores Clave que se adjunta a esta Guía.

### 3.5. Identificación, clasificación y selección de actores

En este paso el objetivo es reconocer las principales funciones de los Actores Clave en la propuesta de intervención; así como identificar las posibles acciones que podrían desarrollar los Actores Clave perfilando una red de alianzas en relación con la propuesta de intervención.

Una vez ubicados los Actores Clave que participan o pueden intervenir en un proyecto a desarrollar se deben seleccionar aquellos que son Actores Alfa y Omega, para ello se tienen que clasificar conforme a los siguientes criterios ponderados conforme a la información que disponga el usuario de esta Guía. Esto le servirá para llenar los siguientes campos de la base de datos:

De la base de datos generada, agrupe a los actores conforme los siguientes criterios.

- Aquellos que tienen **intereses en el proyecto** ¿Cuál es su reacción con respecto al proyecto, muestran interés, miedo, expectativas? En la **columna C** anote sus intereses, miedos, expectativas del actor en el área de implementación del proyecto.

- Aquellos que tienen **relación con el proyecto** ¿Cuál es la posición más probable que ellos los actores adoptarán con relación al proyecto? (p.ej. apoyarán, en contra, indiferentes). **En la columna D** describa las áreas de interés común entre el actor y el proyecto en aspectos legales, científico-tecnológicos, sociales, de desarrollo afectaciones y beneficios entre otros.
- Aquellos que tengan **atribuciones o mandatos** que le permitan o faculten o restrinjan en la participación en el proyecto. En la **columna E** anote el Marco legal, normativo o reglamentario que rige o regula al actor
- Aquellos actores que tengan **problemas para actuar** en el proyecto. En la **columna F** se anotará la descripción de los problemas del actor en cuanto a su funcionamiento interno y en su relación con el entorno inmediato (p.ej. Legales, disponibilidad de recursos y capacidades, conflictos internos o con el entorno, otros).
- **Nivel de prioridad** que tiene el actor respecto a la resolución del problema o implementación del proyecto. En la **columna G** indica si para el actor es prioritario el proyecto a desarrollar.
- **Observaciones/Recomendaciones.** El equipo responsable del proyecto relacionará las observaciones y recomendaciones que surjan del equipo respecto al actor analizado: En la **columna H** realizará anotaciones, requerimientos adicionales de información o datos que se consideren relevantes y sobre los cuales haya dudas y que deban despejarse o corroborarse posteriormente, con esto podrá valorarse si se trata de aquellos actores que podrían oponerse o apoyar al proceso de implantación del proyecto.

El ordenamiento facilitará el trabajo y permitirá continuar avanzando con un panorama amplio y ordenado que permitirá a los integrantes del grupo responsable valorar lo más conveniente. El equipo promotor del proyecto deberá realizar la base de datos con información real y confiable. En el cuadro 1 se hace una referencia indicativa a los ejidos como parte del conjunto de actores locales.

**Cuadro 1 Base de datos**

COLUMNAS	A	B	C	D	E	F	G	H
Nivel	Actores	Datos de Directorio	Intereses en el proyecto	Posible relación con el proyecto	Atribuciones Mandatos y recursos	Problemas percibidos para actuar o no en el proyecto	Nivel de prioridad para solución del problema	Recomendaciones
Local	<b>Ejidos</b>	Domicilio Conocido. San Felipe Alpuyec, Municipio de Jilotepec, Estado de México.	Los ejidatarios han manifestado interés en cooperar y apoyar todo proyecto orientado a la recuperación y conservación del recurso agua	Deben participar en las acciones de saneamiento de los ríos y también en las acciones coordinadas con el sector salud para evitar morbilidad por uso de aguas contaminadas	Los núcleos de población ejidales o ejidos tienen personalidad jurídica y patrimonio propio y son propietarios de las tierras que les han sido dotadas o de las que hubieren adquirido por cualquier otro título. .- Los ejidos operan de acuerdo con su reglamento interno, sin más limitaciones en sus actividades que las que dispone la ley. Su reglamento se inscribirá en el Registro Agrario Nacional, y deberá contener las bases generales para la organización económica y social del ejido que se adopten libremente, los requisitos para admitir nuevos ejidatarios, las reglas para el aprovechamiento de las tierras de uso común, así como las demás disposiciones que conforme a esta ley deban ser incluidas en el reglamento y las demás que cada ejido considere pertinentes	Falta de capacitación y apoyos: créditos, infraestructura etc. La gran mayoría de los ejidos tienen características de marginalidad y pobreza. Requieren fortalecer su organización interna en términos de ley.	Por definir	Cruzar información con el Registro Agrario Nacional para revisar situación jurídica de los cuerpos de agua.
Municipal								
Estatad								
Federal								
Internacional								

Para el llenado de la BASE DE DATOS anterior, se deberán considerar preguntas con el objeto de verificar que no falte algún actor.

### Preguntas para el llenado de la Base de datos

- ✓ ¿Se han enlistado todos los Actores Clave que se consideran relacionados con el proyecto?
- ✓ ¿Se han registrado correctamente los datos conforme a lo indicado en la base de datos: nivel local, municipal, estatal, regional, nacional e internacional?
- ✓ ¿La información complementaria para cada uno de los actores es sustantiva y tendrá utilidad para valorar y calificar el nivel de importancia de cada uno de los Actores referidos?
- ✓ ¿Se han identificado con toda claridad los intereses de los grupos?
- ✓ ¿Se han identificado las áreas de oportunidad comunes entre los Actores Clave y el proyecto?
- ✓ ¿Cómo podemos transformar las debilidades de los actores clave en fortalecimiento mutuo?
- ✓ ¿Qué papel tienen los Actores Clave en nuestro proyecto considerando la importancia de la participación social en el mismo y que este proyecto se ha propuesto impactar positivamente en los niveles y calidad de vida de la población?
- ✓ ¿Se ha correlacionado este ejercicio con la información correspondiente a las restantes guías?

## 4. Análisis para la identificación de actores clave

### 4.1. Importancia del Análisis de actores

Realizar un análisis de los Actores Clave permite:

- Identificar a los Actores Clave Alfa y Omega para un proyecto.
- Identificar posibles afectaciones y resistencias, facilitando la construcción de acuerdos acerca de los objetivos, metas y riesgos que se comparten y el diseño de estrategias compensatorias que minimicen umbrales de conflictos.
- Posicionar y dirigir adecuadamente el proyecto en el ámbito local de aplicación, con los Actores Clave concurrentes del sector público, social o privado así como con organizaciones de la sociedad civil.
- Contribuye a que, tomando las medidas necesarias, socializando la información y actuando asertivamente, las autoridades locales, municipales, estatales y federales logren mayor coordinación y, en conjunto, se alcancen mejores resultados en beneficio de la población.

- Contribuye a que los ejecutores puedan identificar y enlazar las necesidades técnicas del proyecto con los Actores Clave facultados, certificados, capacitados y poseedores de los recursos necesarios para su resolución.
- Suministra información sobre el comportamiento de los diferentes sectores sociales a lo largo del tiempo, lo cual es necesario para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- Posibilita la identificación de fuentes de financiamiento, centros de transferencia de tecnologías, programas de capacitación, relación y acceso a los medios de comunicación y líderes de opinión u otros componentes de interés para el proyecto.
- Posibilita el desarrollo de redes organizacionales para el intercambio horizontal de experiencias y generación de conocimiento en materia de proyectos.
- Es un proceso de conocimiento que involucra al grupo responsable en el proyecto y le obliga a considerar la dimensión social en la planeación y en la toma de decisiones.
- Fortalecer la intersectorialidad (un análisis de las posibles áreas de cooperación o conflictos de interés entre Actores Clave)
- Mejorar el alcance entre las diferentes instituciones involucradas en los procesos que se ejecutan en el proyecto.

### ¿Cuándo y Quién debe hacer el Análisis de Actores?

Es recomendable que la identificación y el análisis de actores se realice al inicio del proyecto (en el proceso de planeación), lo que permitirá a los responsables disponer de información de primera mano para visualizar el escenario social de aplicación, valorar anticipadamente el posible comportamiento de los diferentes actores y sectores sociales respecto del proyecto y definir con claridad los problemas y las instancias responsables de su resolución.

Se recomienda que la identificación y análisis de actores clave sea desarrollado por el grupo de trabajo responsable bajo la coordinación de una persona previamente capacitada en temas sociales.

En resumen:

**El objeto de realizar el análisis de Actores Clave es: Identificar a los Actores Clave involucrados en forma integral en la ejecución de un proyecto.**

- Su posición y relación con cada uno de los objetivos y estrategias y
- el poder o capacidad de acción en el proyecto

Existen muchas formas de realizar el análisis de los Actores Clave, a fin de seleccionar a los Actores Clave Alfa y Omega. En el siguiente apartado se verá el análisis de interacción de los Actores Clave.

Es recomendable que el análisis se desarrolle durante la etapa de planeación e implementación del proyecto mediante la investigación por gabinete y de trabajo en campo.

#### 4.2. Análisis de interacción de los actores (valoración de actores)

La relación de los Actores Clave variará de proyecto a proyecto y del contexto en el que se encuentre, así como de su etapa de implementación. Un Actor Clave no necesariamente será prioritario en la misma medida si el objetivo del proyecto A es el control de la contaminación de un río y el del proyecto B la recuperación de humedales o del C la preservación de un acuífero etc. Tomando en cuenta esto, debe valorarse la capacidad de interacción de los Actores Clave a través del siguiente procedimiento.

Una vez llenada la base de datos realice el análisis de los Actores Clave siguiendo las dos siguientes categorías planteadas:

- i) **Influencia<sup>2</sup>**: es decir, la capacidad de movilización social y recursos del actor
- ii) **Posición frente al proyecto**, sea a favor, neutral o en contra

Con ello se busca realizar un análisis de los diferentes Actores Clave de cara a los procesos participativos

Genere una matriz con las siguientes columnas: Actor, influencia, posición y valor.

**Paso 4:**  
Haga el análisis de interacción de los Actores Clave llenando la siguiente matriz de valoración de actores.

**MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTORES**

ACTOR	INFLUENCIA	POSICIÓN FRENTE AL PROYECTO	VALOR
A			
B			
C			
D			

En la columna de **ACTOR** enliste los Actores Clave que haya identificado y que considere más importantes para el desarrollo del proyecto, esto lo hará en base a lo que se obtuvo de la investigación previa y del resultado en campo.

<sup>2</sup> La influencia...es el poder que los actores tienen sobre un proyecto – controlar las decisiones tomadas, facilitar su implementación o ejercer una influencia que afecte al proyecto positiva o negativamente. El poder puede derivarse de la naturaleza de la organización, del actor o su posición en relación a los otros actores. También considerado como la capacidad de “hacer que las cosas sucedan” o de movilizar recursos.

En la columna **INFLUENCIA** deben asignarse un valor con el objeto de identificar la **capacidad de “hacer que las cosas sucedan” o de movilizar recursos**, con la siguiente regla:

- 1) Bajo
- 2) Medio
- 3) Alto

En la columna de **POSICIÓN FRENTE AL PROYECTO**: Se obtienen 3 resultados cuando se observa o se pregunta si al actor le interesa resolver la necesidad o problema o si participará en la solución. Se valora la posición conforme a lo siguiente:

**A favor**

**En contra / opuestos**

**Indiferente o neutral:** (no le interesa, se abstiene o no percibe necesidades, o carece de información)

En resumen serán identificados como Actores Clave Alfa (a favor) y Omega (en contra, indiferente/neutral)

En la columna **VALOR** se debe anotar el resultado de los valores asignados a las columnas INFLUENCIA y POSICION FRENTE AL PROYECTO para estimar la magnitud de los acuerdos o conflictos que cada actor analizado representa.

A continuación se observa la matriz con estos tres actores.

**MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTORES**

ACTOR	INFLUENCIA	POSICIÓN FRENTE AL PROYECTO	VALOR
A	Medio	Indiferente	OMEGA
B	Alto	A favor	ALFA
C	Bajo	En contra	OMEGA

El resultado lo puede interpretar con la columna de valor, pues mientras más valor positivo (Alto) se tenga el actor es más favorable y puede considerarse como un **ACTOR CLAVE ALFA**, en este ejemplo, el actor clave Alfa es el B y le sigue el A, mientras que el actor C, no lo es por el momento, pero puede serlo si cambia su posición frente al proyecto, por lo que se tiene que dar seguimiento a cada uno de los actores involucrados independientemente de la posición original que haya tenido.

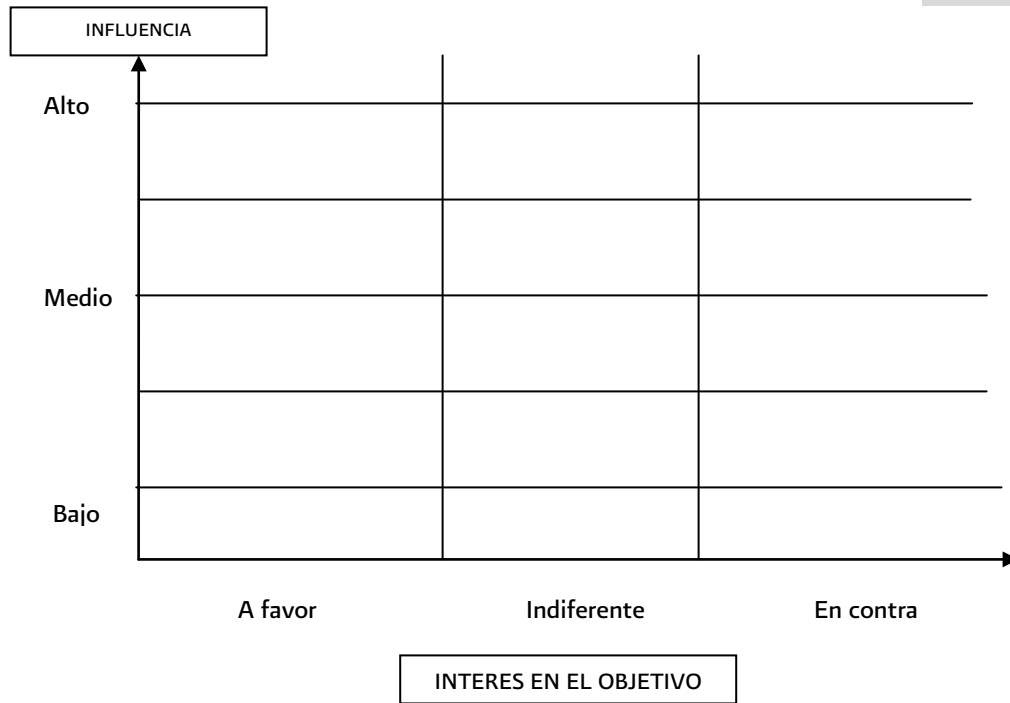
Es importante referir que esta posición es modificable en función de circunstancias y objetivos realizados e incluso ajustes en la perspectiva del mismo proyecto.

### 4.3. Elaborar mapa de actores

El siguiente paso, es elaborar un mapa de actores, esto le dará un panorama gráfico de quienes pueden ser los Actores Claves del proyecto, para ello debe realizar lo siguiente:

Elaborar un cuadro de doble entrada en donde cada fila (eje vertical) esté determinada por los tres grados de poder que puede poseer cada actor (alto, medio, bajo) y cada columna (eje horizontal) esté identificada por la posición de cada actor respecto a la Posición de intervención (a favor, indiferentes y opuestos), como se muestra a continuación:

**Paso 5:**  
Elabore un mapa de actores de manera gráfica.



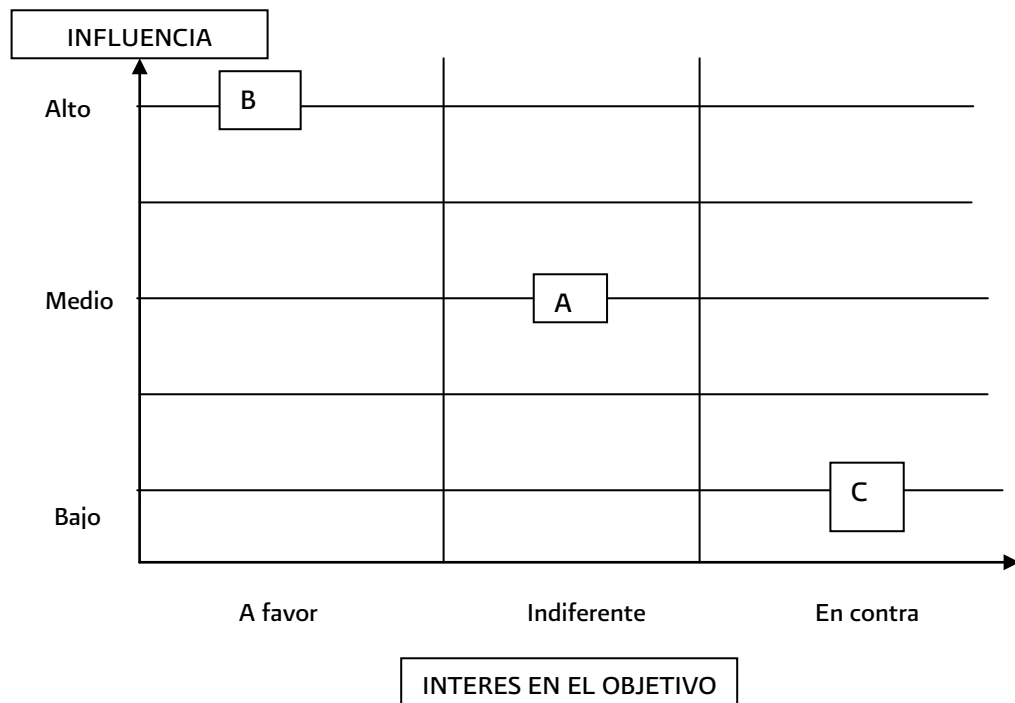
Posteriormente, se procederá a la ubicación de cada actor identificado en el cuadro de acuerdo con su nivel de posición y grado de influencia de tal manera que la información obtenida permita generar un mapa de actores.

De acuerdo al ejemplo anterior, podemos graficar los resultados obtenidos de la MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTORES tenemos:

**MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTORES**

ACTOR	PODER	POSICIÓN FRENTE AL PROYECTO	VALOR
A	Medio	Indiferente	OMEGA
B	Alto	A favor	ALFA
C	Bajo	En contra	OMEGA





También se puede utilizar como ayuda la siguiente matriz:

**MATRIZ DE ACTORES CLAVE**

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTOR	Rol en el proyecto	RELACIÓN PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU INFLUENCIA
Clasificación de los diferentes actores sociales en un espacio preciso	Conjunto de personas con intereses homogéneos que participan en un proyecto o propuesta  NOMBRE	Funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con sus acciones	Se define como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto)  1. A FAVOR 2. INDIFERENTE 3. EN CONTRA	Capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones  1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO

## 5. Estrategia de acercamiento con los actores clave

Una vez identificados los Actores Claves Alfa, corresponde a los responsables del proyecto estrechar relaciones para trabajar en conjunto, por lo que es necesario desarrollar una Estrategia de Acercamiento, Comunicación e Intervención adecuada a cada actor estratégico para lograr una participación efectiva.

### Paso 6

Inicie estrategia de acercamiento, comunicación e intervención con los actores claves.

*La participación efectiva incluye la participación de los beneficiarios en el diseño del proyecto y ejecución así como la participación en las oportunidades generadas por el proyecto.*

El desarrollo de interrelaciones entre actores será definido por los responsables del proyecto durante la etapa de planeación participativa en base a la información disponible en la matriz y en la calificación asignada a cada uno de estos según sus atributos, así se obtendrán conjuntos de actores por afinidad lo que permitirá acordar las políticas y lineamientos más convenientes para posicionar y fortalecer el proyecto.

Para una primera etapa se recomienda que se inicien los acercamientos con los Actores Clave Alfa y Omega a nivel local y municipal, para que sean informados de la importancia de los proyectos y de la participación de los Actores en dichos proyectos. Paralelamente se mantendrá contacto con aquellos Actores Clave a nivel estatal y federal para realizar la tarea de información e involucramiento que permitan tender los puentes necesarios entre los distintos actores relacionados con el proyecto. En esta etapa de trabajo se recomienda apoyarse en las Guías de *Socialización de la Información Técnica y Esquemas y Métodos de planeación participativa*.

Además, en cuanto a los actores de Atención Inmediata Omega se sugiere trabajar de forma continua y sistematizada para que el actor se involucre de manera gradual al proyecto. Es, sin embargo, muy importante que el grupo acuerde, para cada caso, la fórmula que se considere más viable y conveniente.

Se deberán considerar también diversas variables sociales que debe contener todo estudio de factibilidad, que permitan conocer el escenario social de la zona en la que se llevará a cabo el proyecto; a la vez que darán una dimensión más aproximada del peso e influencia real o potencial de los actores. Algunos aspectos a considerar son: el contexto socio-económico y político, la orientación de liderazgos; los municipios implicados y características político administrativas de los municipios ubicados en la zona del proyecto; los índices de escolaridad y salud; demandas y problemas de la comunidad. Índices de marginalidad y pobreza; distribución de la riqueza pública y calidad en la intervención gubernamental. Asimismo, es de suma importancia conocer los niveles de organización social de la localidad, así como los flujos de información. Esto permitirá a los planificadores implementar las estrategias idóneas para dar a conocer los proyectos (Véase ejemplo de preguntas).

**Cuadro 1**  
**Ejemplo de preguntas para identificar las variables sociales**

- ✓ ¿Cuáles son las características demográficas y socio culturales más relevantes es el escenario de implementación y qué importancia tiene esta información para el proyecto?
- ✓ ¿Cuáles son las características y tendencias más relevantes de la economía y de las actividades productivas a escala local y regional y qué relación tienen éstas con el proyecto?
- ✓ ¿Cuál es la relación funcional y los niveles de coordinación entre el gobierno municipal, el estatal y el federal?
- ✓ ¿Cuál es el estado de la infraestructura de servicios educativos y de salud en la región?
- ✓ ¿Cuál es la percepción que tienen los diferentes actores respecto al tema del agua y en general del medio ambiente en el área de implementación?
- ✓ ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la sociedad en el área de implementación del proyecto?
- ✓ ¿Cuál es el Índice de Desarrollo Humano (IDH) y de marginalidad que prevalece en la región?
- ✓ ¿Cuál es la relación potencial de los actores clave con el proyecto y la comunidad asentada en el área de interés?

## Conclusiones y recomendaciones

Es importante tener presente que cada proyecto es especial, por ello, el proceso de identificación de Actores Clave tendrá los alcances y límites que los responsables del proyecto consideren necesarios y el orden del listado de actores clave variará según el objetivo específico de cada uno de éstos.

La tarea de los responsables del proyecto será consolidar a los actores clave como parte del proyecto mismo y modificar gradualmente la posición original de los restantes, de una posición neutra o receptiva a una activa y protagónica. Tales desplazamientos dependen en gran medida del trabajo de sensibilización, negociación, e información que despliegue el grupo de trabajo responsable y a la comprobación de que las previsiones fundadas fueron corroboradas en hechos.

Es de suma importancia conocer las características de la población en donde se implementará el proyecto. Entender las actividades sociales, económicas, políticas, culturales y ambientales del grupo, así como los vínculos que unifican a cada una de dichas actividades, las cuales refuerzan el sentido de amistad y parentesco al interior del grupo.

Finalmente, hay que señalar que este es un ejercicio que tendrá su momento de verdad cuando se realicen las negociaciones, se logren los acuerdos y se pueda verificar el impacto de los mismos en las condiciones de vida de la población.

## Recomendaciones

La presente guía se diseñó con la finalidad de identificar y analizar a todos aquellos Actores Clave que pertenezcan a localidades en donde se lleve a cabo la implementación de proyectos insignia por parte de la Comisión Nacional del Agua. Para que los resultados de los proyectos sean los idóneos, se recomienda realizar una serie de acciones que involucran al personal en las distintas etapas del proyecto, las cuales se describen a continuación.

El nivel de involucramiento por parte de todos aquellos que están relacionados con la implementación del proyecto es de suma importancia. En primera instancia, se busca que el personal de CONAGUA que esté relacionada con la operatividad del proyecto se sensibilice a partir del conocimiento y alcances del proyecto, así como del tipo de población a la que está dirigida, esto permitirá que los operadores entiendan que más allá de las actividades laborales, se está beneficiando a la población.

- Para alcanzar este propósito se tiene que implementar por lo menos dos talleres de dos horas cada uno. El primero, deberá explicar la importancia del proyecto, los alcances y los beneficios que se desean obtener.
- El segundo taller, estará desarrollado para que el personal operativo conozca y entienda el contexto en el que se implementará el proyecto. Asimismo, conocer las dinámicas sociales, políticas, económicas, culturales y ambientales de la población en cuestión.

Una parte fundamental en la aplicación y recopilación de datos de la Guía, es el trabajo de campo, ya que es *in situ* en donde se conoce y comprende la dinámica de aquellas localidades en las que se implementaran los proyectos. Si bien es cierto que el trabajo de gabinete es importante, el trabajo de campo es fundamental ya que permitirá un mayor acercamiento con los integrantes de la población, lo que a su vez, ayudará a conocer las expectativas y miedos de la población hacia el proyecto, así como las carencias y necesidades a las que se enfrentan.

Es por esto que se recomienda seguir los siguientes pasos:

Que la persona que realice el trabajo de campo tenga conocimiento del entorno:

- Aspectos sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales
- Posibles conflictos en la localidad, tanto internos como externos

Que se relacione fácilmente con la población:

- Crear los puentes necesarios de comunicación
- Generar confianza entre los pobladores
- Incentivar el diálogo entre los distintos actores involucrados en el proyecto

Que sepa diferenciar los distintos contextos al interior de la localidad:

- Existen espacios restringidos tanto para hombres como para mujeres
- Entender la posición de género al interior de la localidad

Entender su propia posición en relación al trabajo que está llevando a cabo:

- No relacionar la parte ideológica con la operatividad del proyecto
- No generar expectativas a la población
- Ser sensible ante las condiciones de la localidad

Las sugerencias realizadas en este punto parten de la idea que si bien es cierto que somos integrantes de una misma sociedad y que llegamos a compartir una serie de características culturales. Somos extraños al interior de la localidad en la que se implementará el proyecto y que de cierta forma se trasgrede la dinámica interna; por lo que se debe tener respeto hacia las ideas y expresiones de la población, sin dejar de enfatizar en los beneficios del proyecto.

Asimismo, entender que nos enfrentamos a individuos pensantes, que a partir de la forma en cómo ordenan su mundo se estructuran social y culturalmente al interior de sus localidades.

Por último, se recomienda que se apliquen una serie de herramientas para la recopilación de información en campo. Lo que permitirá contar con datos de primera mano que ayudarán a conocer y entender quiénes son los Actores Clave con los que se tiene que trabajar.

- Aplicación de entrevistas a profundidad estructuradas y semiestructuradas
- Aplicación de cuestionario con preguntas cerradas y abiertas

La implementación de las herramientas mencionadas, nos permitirá cruzar la información cuantitativa y cualitativa, lo que ayudará a tener una mejor caracterización de la población y del contexto en general y en particular de los Actores Clave.

Las recomendaciones realizadas están en función de la obtención de información que será vital para la implementación de los proyectos. Se parte de la idea que se debe comprender y entender la dinámica del entramado social, ya que esto permitirá entablar un diálogo entre los distintos actores involucrados en los proyectos, así como crear puentes de interacción entre la sociedad y las instituciones gubernamentales con el fin de beneficiar al mayor número de población posible.

\*\*\*\*\*

## Glosario de términos

**Aprovechamiento sustentable de los recursos hídricos.-** Uso planificado de los recursos hídricos que considera y evalúa la integralidad funcional de éstos en ecosistemas. La tolerancia al uso aprovechamiento o explotación sin producir alteraciones que requieran medidas emergentes para restablecer los equilibrios entre la disponibilidad, la oferta y la demanda (capacidades de carga).

**Áreas Naturales Protegidas.-** Áreas destinadas a la protección y conservación de valores biológicos con fines de restauración y conservación de los bienes y servicios ambientales, para propiciar mejores condiciones ecológicas del entorno y ambientes sanos para la población presente y futura.

**Actores.-** Pieza principal de la interpretación de la relación entre sociedad y territorio. Persona física o moral, grupos, organizaciones, redes, entidades gubernamentales o no gubernamentales y organismos internacionales que tienen una posición y participan directa o indirectamente -o que no participan pero que su intervención se considera importante-, en los proyectos emblemáticos y que se traduce en recursos, derechos, responsabilidades, conflictos y, a la larga, en el resultado final del proyecto.

**Ayuntamiento.-** Órgano colegiado y deliberante de elección popular directa encargado del gobierno y la administración del Municipio, integrado por un presidente, uno o más síndicos y el número de regidores de mayoría y representación proporcional que establezcan las leyes respectivas del Estado.

**Beneficios sociales.-** Impactos positivos en el nivel y calidad de vida de la población. Retribuciones económicas, sociales, psicológicas y culturales a la población que se derivan de la aplicación de recursos e instrumentación de proyectos. Satisfacción de necesidades básicas, entre otras: infraestructura básica, protección civil, seguridad social, vivienda, educación y salud. Todos estos elementos interrelacionados con los recursos hídricos.

**Conflicto.-** Manifestaciones de oposición, intereses contrapuestos, incompatibilidad de valores. Desenlace de mal manejo de diferencias entre individuos y grupos que interactúan en un determinado contexto. Los conflictos se han interpretado como una amenaza a la sociedad o como manifestaciones de diferencias que pueden ser procesadas para provocar o inducir modificaciones provechosas.

**Consenso.-** Acuerdo entre la mayoría de los miembros de un conjunto de personas en relación a sus decisiones, valores, fines, estrategias y organización.

**Comunidad.-** Conjunto de personas que viven e interactúan entre sí en un hábitat común o que comparten una visión del mundo o un proceso en específico o coyuntural.

**Calidad de vida.-** Satisfacción de necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, salud, educación), pero también bienestar integral (satisfactores culturales, recreativos, espirituales, creativos y trabajo).

**Cultura ambiental.-** Sentido de compromiso y responsabilidad en el logro de un equilibrio que armonice la relación entre hombre, tecnología y naturaleza. Se suele apoyar en valores éticos, sociales, históricos, ecológicos y religiosos.

**Desarrollo Sustentable.-** En materia de recursos hídricos, es el proceso evaluable mediante criterios e indicadores de carácter hídrico, económico, social y ambiental, que tiende a mejorar la calidad de vida y la productividad de las personas, que se fundamenta en las medidas necesarias para la preservación del equilibrio hidrológico, el aprovechamiento y protección de los recursos hídricos.

**Diversidad cultural.-** Comunidades humanas con organización social y sentido de pertenencia propios, que en el marco de un estado nación configuran unidades culturales diferenciadas.

**Educación ambiental-** Proceso educativo mediante el cual se adquiere la percepción global y pormenorizada de los componentes del ambiente, de la interdependencia y funcionamiento de los ecosistemas, de la necesidad de su preservación y de su compatibilidad con el desarrollo.

**Externalidades.-** Costos o beneficios involuntarios generados por las actividades de una industria que no se reflejan en el precio de los productos; incluyen los costos de la contaminación por afectar el ambiente, los de descontaminación y los de las secuelas de la explotación irracional de materias primas. Acciones de un agente económico que generan beneficios o costos para otros y por las cuales no se les compensa o cobra.

**Gestión del Agua.-** Proceso sustentado en el conjunto de principios, políticas, actos, recursos, instrumentos, normas formales y no formales, bienes, recursos, derechos, atribuciones y responsabilidades, mediante el cual coordinadamente el Estado, los usuarios del agua y las organizaciones de la sociedad, promueven e instrumentan para lograr el desarrollo sustentable en beneficio de los seres humanos y su medio social, económico y ambiental, (1) el control y manejo del agua y las cuencas hidrológicas, incluyendo los acuíferos, por ende su distribución y administración, (2) la regulación de la explotación, uso o aprovechamiento del agua, y (3) la preservación y sustentabilidad de los recursos hídricos en cantidad y calidad, considerando los riesgos ante la ocurrencia de fenómenos hidrometeorológicos extraordinarios y daños a ecosistemas vitales y al medio ambiente. La gestión del agua comprende en su totalidad a la administración gubernamental del agua.

**Gestión Integrada de los Recursos Hídricos.-** Proceso que promueve la gestión y desarrollo coordinado del agua, la tierra, los recursos relacionados con éstos y el ambiente, con el fin de maximizar el bienestar social y económico equitativamente sin comprometer la sustentabilidad de los ecosistemas vitales. Dicha gestión está íntimamente vinculada con el desarrollo sustentable. Para la aplicación de la Ley en relación con este concepto se consideran primordialmente agua y bosque.

**Influencia:** es el poder que los actores tienen sobre un proyecto – controlar las decisiones tomadas, facilitar su implementación o ejercer una influencia que afecte al proyecto positiva o negativamente. El poder puede derivarse de la naturaleza de la organización, del actor o su posición en relación a los otros actores. También considerado como la capacidad de “hacer que las cosas sucedan” o de movilizar recursos

**Municipio.-** Institución político-jurídica con integración de gobierno, territorio y población administrada por autoridades constituidas en un Ayuntamiento.

**Negociación.-** Proceso a través del cual tratamos de conocer e identificar las necesidades de la otra parte para satisfacerlas en la mayor medida posible. Detrás de cualquier negociación existen de forma implícita una serie de necesidades: fisiológicas, de seguridad y defensa, pertenencia, estimación y reconocimiento, autorrealización, conocimiento, comprensión y estéticas.

**Proyectos emblemáticos.-** Proyectos diseñados, instrumentados y/o en operación que aplican a nivel local. De alto beneficio social y que puede ser concluido en un periodo de cinco años. Están orientados a promover e instrumentar la gestión integrada y sustentable del agua en cuencas y acuíferos. Se distinguen por contar con objetivos claramente definidos y un alto grado de participación social.

**Pago por servicios ambientales.-** Retribución directa (por diferentes mecanismos) a quienes se ocupan de manejar, resguardar, conservar y mejorar los ecosistemas que brindan servicios ambientales necesarios para la vida del planeta.

**Sinergia.-** Interacción cooperativa de dos o más actores cuyo efecto o resultado es mayor que la suma de los efectos individuales.

**Servicios Ambientales.-** Los beneficios de interés social que se generan o se derivan de las cuencas hidrológicas y sus componentes, tales como regulación climática, conservación de los ciclos hidrológicos, control de la erosión, control de inundaciones, recarga de acuíferos, mantenimiento de escurrimientos en calidad y cantidad, formación de suelo, captura de carbono, purificación de cuerpos de agua, así como conservación y protección de la biodiversidad; para la aplicación de este concepto en esta Ley se consideran primordialmente los recursos hídricos y su vínculo con los forestales.

**Sustentabilidad.-** Desarrollo basado en criterios no sólo económicos sino también sociales y ambientales. Garantiza que la calidad de vida y la productividad se sustenten en medidas apropiadas de preservación del equilibrio ecológico, protección del ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

**Trabajos de gabinete:** consiste en la revisión de fuentes documentales, a partir de registros y datos existentes que permitan de inicio conocer a detalle los organismos e instituciones constituidos en el ámbito de aplicación del proyecto.

**Trabajo en campo:** se refiere a las entrevistas, visitas, reuniones, llamadas telefónicas; entre otros como los talleres participativos que permitan corroborar o bien integrar nueva información de los actores relacionados con el proyecto a ejecutar



## Referencias

Bejar Navarro, Raúl. Las políticas públicas en la alternancia mexicana. CRIM- UNAM, Cuernavaca, Morelos, México 2004.

Capital Natural y Bienestar Social. CONABIO., México 2006.

CARE (Cooperative for Assistance and Relief Everywhere). Lineamientos estratégicos para la construcción de un marco de acción regional: agua, pobreza y gobernabilidad, Quito, Ecuador 2003.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1998<sup>a</sup>), Recomendaciones de las reuniones internacionales sobre el agua: de Mar del Plata a París, LC/R.1865, Santiago de Chile (disponible <http://www.eclac.org/publicaciones/MedioAmbiente/5/lcr1865/lcr1865s.pdf>).

Consejo Consultivo del Agua. Documento de difusión s/r. México, Marzo 2002.

Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Programa de Cooperación sobre Derechos Humanos. México-Comisión Europea. SER - México 2005.

Dourojeanni C., Axel. Si sabemos tanto sobre qué hacer en materia de gestión integrada del agua y cuencas ¿Por qué no lo podemos hacer?. En: El Manejo Integral de Cuencas en México, Estudios y Reflexiones para Orientar la Política Ambiental. Helena, Cotler (compiladora). Ed. Semarnat-INE, México, 2004.

Dourojeanni, Axel; Andrei Jouravlev y Guillermo Chávez (2002), Gestión del agua a nivel de cuencas: teoría y práctica, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Serie Recursos Naturales e Infraestructura No 47, LC/L.1777-P, Santiago de Chile (disponible en Internet: <http://www.eclac.org/dnri/publicaciones/xml/5/11195/lcl1777-P-E.pdf>).

Informe de la reunión del grupo de expertos sobre la implementación del programa 21 en lo relativo a la gestión integral de los recursos hídricos en América latina y el Caribe. CEPAL. Santiago de Chile, 1995. <http://www.eclac.org/publicaciones/RecursosNaturales/7/>

Informe del II Taller de Gerentes de Organismos de Cuenca en América Latina y el Caribe (Santiago de Chile, 11 al 13 de diciembre de 1997), Santiago de Chile (disponible en Internet: <http://www.eclac.org/publicaciones/MedioAmbiente/2/lcr1802/lcr1802s.pdf>).

Introducción a la realización de proyectos productivos sustentables para el campo mexicano. Centro de Educación y Capacitación para el desarrollo Sustentable CECADESU-SEMARNAT. México, 2004.

Introducción a los Servicios Ambientales. CECADESU-SEMARNAT. México, diciembre de 2003.

Jouravlev, Andrei (2001), Administración del agua en América Latina y el en el umbral del siglo XXI, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Serie Recursos Naturales e Infraestructura No 27, LC/L.1564-P, Santiago de Chile (disponible en Internet: <http://www.eclac.org/publicaciones/RecursosNaturales/4/LCL1564PE/Lcl1564-P-E.pdf>).

Ley de Aguas Nacionales. México-CONAGUA. 2006.

Meadows H. Donella y Meadows Dennis L. Más Allá de los Límites del crecimiento. Ed. El País-Aguilar. Madrid 1992.

Matriz de Contabilidad Social. Germán A. Zárate Hoyos. State University of New Cork at Cortland. En: Técnicas de Muestreo para Manejadores de Recursos Naturales. UNAM – INE – CONACYT et al. México, 2004.

Ortegón, Edgar. Pacheco, Juan Francisco y Prieto, Adriana. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile, julio del 2005

Peluffo, Ana y Catalán Edith. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile, julio del 2005.

Perspectivas del medio ambiente GEO-4. Resumen para los tomadores de decisiones. PNUMA. México 2007.

Programa Nacional Hídrico 2007-2012.

Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos.  
[www.unesco.org/water/wwap/index\\_es.shtml](http://www.unesco.org/water/wwap/index_es.shtml)

Sustentabilidad Ambiental del Desarrollo, Hacia una Estrategia Nacional. Centro Interdisciplinario de Biodiversidad y Ambiente A.C., México 2006.

Zorrilla Ramos, María. La Influencia de los Aspectos Sociales sobre la Alteración Ambiental y la Restauración Ecológica. En: Temas sobre Restauración Ecológica. Ed. Secretaría del Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca. Instituto Nacional de Ecología, Unidos para la Conservación A.C. y U.S. Fish and Wildlife Service. INE- México 2005.

**Anexos:**

[Anexo A Parte 1](#)

[Anexo A Parte 2](#)

[Anexo B Ejemplo de actores locales](#)

[Anexo C Información de apoyo](#)

[Formato de matriz de verificación de actores clave](#)

Nota: dar click en el anexo que se desee ver.