

12 señales de riesgo social en tu proyecto

Cómo verlas a tiempo, qué hacer con cada una
y un mapa de brechas para medir tu proyecto.

Energía · Infraestructura · Industria · Vivienda

Método Terreno Firme

gccinternational.mx · ctorres@gccinternational.mx

POR QUÉ ESTA GUÍA

Los proyectos no se detienen el día del bloqueo

Se detienen meses antes, cuando nadie ve las señales. He visto obras con avance físico visible frenarse por algo que cabía en una minuta: un comisariado que no fue informado, un compromiso sin seguimiento, un grupo que nunca estuvo en la mesa.

Esta guía reúne las 12 señales que más se repiten en proyectos de energía, infraestructura, naves industriales y desarrollos de vivienda. No es teoría: son los patrones que se ven en campo, en ejidos, ayuntamientos, comunidades pesqueras y corredores lineales.

Cómo usarla. Piensa en un proyecto concreto. Lee cada señal y pregúntate si está presente hoy. Al final, el mapa de brechas te dice qué está cubriendo tu equipo y qué no.

La regla práctica: si tu proyecto tiene tres señales o más, el riesgo ya existe, aunque todavía no se vea.

La licencia social no se firma. Se construye y se mantiene todos los días.

Terreno Firme

Las 12 señales son la primera mirada. Atenderlas a fondo es un trabajo de cuatro etapas que aplicamos en campo:

1

Leer el territorio

Quién manda, quién decide y quién puede frenar: ejidos, autoridades, grupos sociales, historia de conflictos.

2

Mapear el riesgo

Las 12 señales de esta guía, la Evaluación de Impacto Social y la tenencia de la tierra, cruzadas en un solo mapa.

3

Construir acuerdos

Negociación con ejidos, propietarios y autoridades, con compromisos claros, medibles y documentados.

4

Sostener la licencia

Seguimiento de compromisos, relevo ordenado de interlocutores y atención temprana de conflictos durante obra y operación.

SEÑAL 1

El proyecto se presentó a la comunidad cuando ya estaba decidido

Cómo se ve

El trazo, la ubicación y las fechas se definieron sin escuchar a nadie, y la comunidad se enteró para dar su visto bueno.

Por qué importa

La gente no rechaza el proyecto: rechaza haber quedado fuera. Corregirlo después cuesta más que haber consultado antes.

Primera acción

Identifica qué decisiones todavía pueden ajustarse y llévalas a la comunidad como preguntas abiertas, no como hechos consumados.

Cómo lo resolvemos en GCC. Diseñamos la ruta de entrada al territorio: a quién se le habla primero, en qué orden y con qué mensaje.

SEÑAL 2

Nadie sabe quién es el comisariado ni cuándo es la próxima asamblea

Cómo se ve

El equipo conoce al contratista y al gerente, pero no a las autoridades agrarias que deciden sobre la tierra.

Por qué importa

En tierra ejidal la asamblea decide. Sin calendario ni interlocutor, cualquier acuerdo es frágil.

Primera acción

Haz una ficha por núcleo agrario: comisariado, consejo de vigilancia, fecha de asamblea y temas pendientes.

Cómo lo resolvemos en GCC. Elaboramos la radiografía agraria de cada núcleo a lo largo del proyecto.

SEÑAL 3

Los derechos de vía los negocia solo el jurídico o el contratista

Cómo se ve

La tierra se trata como trámite legal, a veces con negociadores que no conocen la realidad agraria de México.

Por qué importa

La figura legal da el título; la relación da el acceso. Un contrato válido no evita un bloqueo.

Primera acción

Sienta en la misma mesa a jurídico, gestión social y operación antes de cada negociación.

Cómo lo resolvemos en GCC. Negociamos derechos de vía con ejidos, propietarios y autoridades, cuidando la relación además del contrato.

SEÑAL 4

Se pagó la tierra, pero nadie habló del camino, el agua o el empleo local

Cómo se ve

La indemnización se cubrió y se dio por cerrado el tema social.

Por qué importa

Las comunidades viven el proyecto en su día a día: polvo, tráfico, agua, empleo. Eso no se paga con la tierra.

Primera acción

Lista los impactos cotidianos del proyecto y define quién responde por cada uno.

Cómo lo resolvemos en GCC. Armamos el plan de atención de impactos, con responsables y tiempos.

SEÑAL 5

Los compromisos viven en minutas a las que nadie da seguimiento

Cómo se ve

Se prometieron obras, empleos o apoyos, pero nadie tiene la lista completa ni el avance.

Por qué importa

Un compromiso olvidado se convierte en agravio, y el agravio en bloqueo.

Primera acción

Concentra todos los compromisos en una sola matriz con responsable, fecha y estatus.

Cómo lo resolvemos en GCC. Preparamos a tu equipo con una matriz de compromisos y la capacitación para mantenerla viva.

SEÑAL 6

Hay un grupo que no está en la mesa

Cómo se ve

Pescadores, vecindados, jóvenes o mujeres que no tienen voz formal pero sí capacidad de movilizarse.

Por qué importa

Los conflictos más difíciles nacen de quien no fue reconocido como afectado.

Primera acción

Pregunta en campo quién más usa el territorio, aunque no tenga título ni cargo.

Cómo lo resolvemos en GCC. Hacemos el mapa de actores completo y abrimos canales con cada grupo.

SEÑAL 7

Las autoridades se enteraron del proyecto por la prensa

Cómo se ve

Comisariados ejidales, ejidos, ayuntamientos y gobierno del estado no fueron informados antes de que el proyecto se hiciera público o llegara la maquinaria.

Por qué importa

Cada nivel pesa: el comisariado convoca la asamblea, el ayuntamiento da permisos y seguridad, el gobierno estatal media conflictos. Una autoridad ignorada se vuelve un interlocutor adverso, a veces sin decirlo.

Primera acción

Lista las autoridades de los tres niveles y agenda una visita informativa con cada una antes de cualquier anuncio.

Cómo lo resolvemos en GCC. Construimos la relación institucional con comisariados, ayuntamientos y gobiernos estatales.

SEÑAL 8

No hay certeza de que la EVIS y las consultas se hicieron bien

Cómo se ve

Nadie puede confirmar que la Evaluación de Impacto Social (EVIS), las consultas y los estudios ambientales que aplican se realizaron, ni qué afectaciones identificaron o qué soluciones proponen.

Por qué importa

Una EVIS hecha solo para cumplir el trámite deja fuera los riesgos reales. Si las consultas no se hicieron o se hicieron mal, el proyecto queda expuesto a impugnaciones y conflicto.

Primera acción

Revisa la EVIS y los estudios: ¿qué comunidades incluyen, qué impactos encontraron y qué medidas se comprometieron?

Cómo lo resolvemos en GCC. Elaboramos la EVIS y coordinamos consultas, o revisamos en campo las que ya existen para cerrar sus huecos.

SEÑAL 9

Hay un conflicto previo que nadie mapeó

Cómo se ve

Disputas de linderos, agravios de otro proyecto, divisiones internas del ejido o de la comunidad.

Por qué importa

Tu proyecto hereda los conflictos del territorio aunque no los haya causado.

Primera acción

Pregunta por proyectos anteriores en la zona y cómo terminaron.

Cómo lo resolvemos en GCC. Reconstruimos la historia del territorio antes de que se cruce con tu obra.

SEÑAL 10

El interlocutor de la empresa cambia cada seis meses

Cómo se ve

Cada relevo empieza de cero y la comunidad tiene que volver a explicar todo.

Por qué importa

La confianza se deposita en personas. Cada cambio sin transición es un retroceso.

Primera acción

Define un protocolo de relevo: presentación formal, entrega de compromisos y acompañamiento.

Cómo lo resolvemos en GCC. Preparamos la continuidad: protocolo de relevo y expediente vivo de la relación.

SEÑAL 11

El presupuesto no tiene una partida para la gestión social

Cómo se ve

Lo social se paga con lo que sobra, cuando sobra.

Por qué importa

Sin presupuesto no hay seguimiento, y sin seguimiento los compromisos se caen.

Primera acción

Estima cuánto cuesta atender impactos, compromisos y equipo de campo durante todo el proyecto.

Cómo lo resolvemos en GCC. Te ayudamos a dimensionar y gobernar la partida social, con reglas claras de uso y comprobación.

SEÑAL 12

El proyecto se revisa desde la oficina, sin gente que conozca el territorio

Cómo se ve

Las decisiones se toman con reportes, sin nadie que hable con la gente y lea el ambiente.

Por qué importa

Las señales tempranas solo se ven en campo.

Primera acción

Asigna al menos una persona con presencia regular en el territorio y reporte directo a la dirección.

Cómo lo resolvemos en GCC. Ponemos equipo en territorio con experiencia en los corredores más complejos del país.

AUTODIAGNÓSTICO

Tu mapa de brechas

Marca las señales que hoy están presentes en tu proyecto. Cada marca es una brecha: algo que tu equipo no está cubriendo. A la derecha ves cómo la atendemos: **resolvemos** el trabajo en campo o **preparamos** a tu gente para hacerlo.

Tu señal	Cómo te apoya GCC
☐ 1. Se presentó a la comunidad ya decidido	Resolvemos Ruta de entrada al territorio
☐ 2. No conocemos al comisariado ni la asamblea	Resolvemos Radiografía agraria por núcleo
☐ 3. Derechos de vía solo en manos del jurídico o contratista	Resolvemos Negociación de derechos de vía
☐ 4. Se pagó la tierra, pero no se habló de impactos	Resolvemos Plan de atención de impactos
☐ 5. Compromisos sin seguimiento	Preparamos Matriz de compromisos y capacitación
☐ 6. Un grupo no está en la mesa	Resolvemos Mapa de actores y canales
☐ 7. Las autoridades se enteraron por la prensa	Resolvemos Relación institucional
☐ 8. Sin certeza sobre la EVIS y las consultas	Resolvemos Elaboración o revisión de la EVIS
☐ 9. Conflicto previo sin mapear	Resolvemos Historia del territorio
☐ 10. El interlocutor cambia seguido	Preparamos Continuidad y relevo del interlocutor
☐ 11. Sin partida para la gestión social	Preparamos Dimensionamiento de la partida social
☐ 12. Se revisa desde la oficina	Resolvemos Equipo en territorio

Señales marcadas: _____ De ellas, tu equipo no puede cubrir hoy: _____

0-2 señales · Verde
Riesgo bajo. Mantén el seguimiento.

3-5 señales · Amarillo
El riesgo ya existe. Atiéndelo antes de la siguiente etapa.

6 o más · Rojo
Alta probabilidad de conflicto. Actúa ya.

EXPERIENCIA

Lo hemos hecho en los territorios más difíciles

Ductos en el Istmo de Tehuantepec

Gestión territorial y social de la sustitución de un ducto entre Veracruz y Oaxaca: derechos de vía, ejidos, comunidades y autoridades a lo largo del trazo.

Corredor Interoceánico y gasoductos del norte

Evaluaciones de impacto social y ambiental y coordinación de consultas en proyectos de transporte de gas y del Corredor Interoceánico.

Traslado de maquinaria pesada a Hidalgo

Cierres de vialidades, adecuaciones de puentes y maniobras coordinadas con autoridades y comunidades en casi mil kilómetros de carretera.

Comunidades pesqueras del Golfo y del Pacífico

Negociación con cooperativas en Veracruz, Tabasco, Campeche y Colima, incluida la atención tras contingencias.

Contingencia en un canal de riego

Interlocución con familias, módulos de riego y autoridades municipales durante la contingencia y el restablecimiento de la zona agrícola.

Refinería en Texas

Licencia social para operar y relación con autoridades estatales y locales en el área de Houston.

SIGUIENTE PASO

Cubrimos las brechas de tu proyecto

De dos formas: haciendo el trabajo en campo o preparando a tu equipo para hacerlo.

Diagnóstico Terreno Firme

Revisión de tu proyecto contra las 12 señales, con mapa de actores, riesgos y un plan de acción priorizado.

Gestión territorial y licencia social

EVIS y consultas, derechos de vía, relación institucional y atención de conflictos, con equipo en campo.

Curso de licencia social para operar

Formación práctica para que tu equipo detecte las señales y las atienda a tiempo. Para energía, infraestructura, industria y vivienda.

Cómo lo resolvemos en GCC. Una llamada de 30 minutos, sin costo, para revisar tu mapa de brechas y decidir por dónde empezar.

Carlos Alberto Torres Fernández

Más de 25 años en asuntos gubernamentales, gestión territorial y licencia social en la industria energética de México y Texas. Hoy dirige GCC International.

Web: gccinternational.mx

Correo: ctorres@gccinternational.mx

Teléfono: +52 55 3222 2539

LinkedIn: [linkedin.com/in/carlosalbertotorresfernandez](https://www.linkedin.com/in/carlosalbertotorresfernandez)

Houston, Texas · Ciudad de México · Puebla