



COMISIÓN NACIONAL FORESTAL

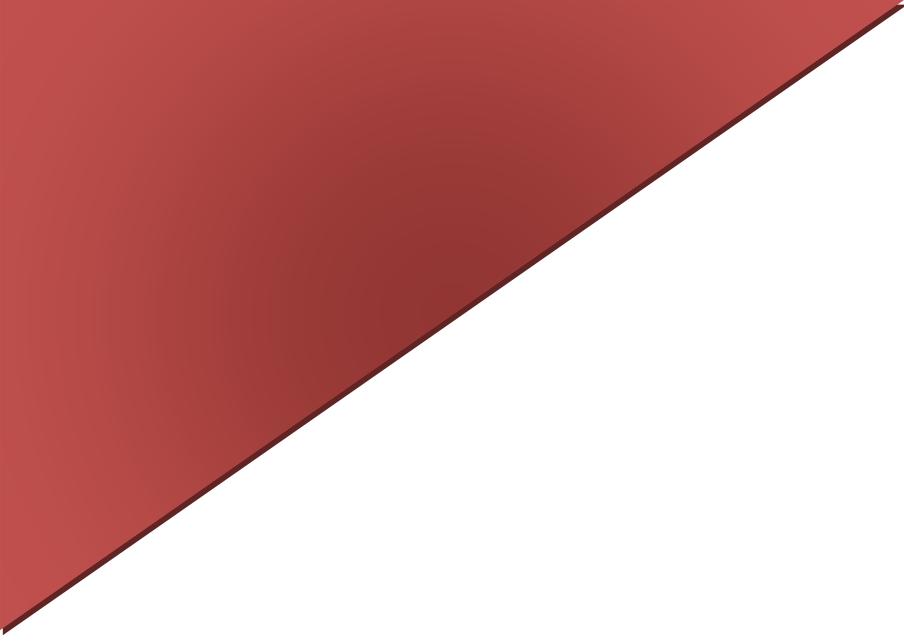


Evaluación de la Operación de los Programas de Desarrollo Forestal ejercicio 2009

Informe final



Diciembre 2009



Evaluación de la Operación de los Programas de Desarrollo Forestal ejercicio 2009



Informe final

Diciembre 2009

Directorio

Ing. Juan Rafael Elvira Quesada

Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales

Dr. Juan Manuel Torres Rojo

Director General de la Comisión Nacional Forestal

Dr. Octavio Salvador Magaña Torres

Coordinador General de Planeación e Información

Universidad Autónoma Chapingo (UACH)
Entidad Evaluadora

Dr. Santos Martínez Tenorio
Responsable de la evaluación

Dr. Pedro Pablo Ramírez Moreno
Director Técnico

**Dr. Víctor Sánchez Fabián
M.C. Juan Bernardo Solís Sánchez**

**Ing. Víctor Vicente Lara Echegaray
Lic. Manuel Arturo Martínez Ponce
Cultores**

**M.C. Nicolas Cerdá Ruiz
Ing. Teresita Cisneros Méndez
Lic. Virginia Escobar Hernández
Ing. Luis Alberto Echegaray Zaragoza**
Colaboradores

Índice de contenido

	Pág.
Siglas.....	ix
Introducción	1
Capítulo I Descripción del programa y de sus principales resultados.....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Evaluaciones de los programas forestales.....	6
1.3. Resultados de las evaluaciones.....	9
Capítulo II Metodología.....	13
2.1. Diseño de la estrategia del trabajo de campo	13
2.1.1. Enfoque de muestreo utilizado para las solicitudes de apoyo recibidas y las beneficiadas en el ejercicio 2009	13
2.1.2. Selección sistemática de los expedientes	15
2.1.3. Uso previsto para los resultados de la muestra de expedientes.....	17
2.1.4. Procedimiento para seleccionar los estados según las frecuencias de modalidades de apoyo.....	17
2.1.5. Cobertura y confiabilidad por niveles de análisis.....	20
2.2. Estrategia del trabajo de campo y los instrumentos de recolección de información.....	23
2.2.1. Estrategia del trabajo de campo.....	23
2.2.2. Instrumentos de Recolección	24
2.2.3. Principales actividades de la evaluación	27
2.3. Análisis de la información	27
2.3.1. Enfoque analítico de la evaluación de procesos.....	27
2.3.2. Componentes de evaluación.....	29
2.3.2.1. Descripción de la operación del programa y de sus procesos.....	29
2.3.2.2. Identificación y etiquetado de procesos	30
2.3.2.3. Medición de atributos de los procesos.....	31
2.3.2.4. Comparación de procesos normativos y empíricos.....	32
2.3.2.5. Descripción de problemas y buenas prácticas en la operación.....	32
2.3.3. Análisis de la información.....	33
Capítulo III Resultados.....	45
3.1. Descripción de la operación del programa.....	45
3.2. Descripción de procesos empíricos del programa.....	50
3.2.1. Cronología de Procesos Normativos y Empíricos	61
3.2.2. Objetivo de evaluación conforme a TDR	64

	Pág.
3.2.3. Análisis de la operación empírica de procesos y hallazgos de la evaluación del ProÁrbol	65
3.2.4. Análisis de la integración de expedientes.....	91
3.2.5. Determinación del grado de pertinencia del proceso de planeación intra–sexenal, y la conveniencia de contar con un proceso adicional de seguimiento a los proyectos apoyados.	95
3.3. Análisis comparativo de procesos.....	103
3.3.1. Prodefor	107
3.3.2. Prodeplan	115
3.3.3. Procoref	116
3.3.4. PSA y CABSA.....	116
3.3.5. Incendios	117
3.3.6. Por Gerencia Regional.....	118
3.3.7. A nivel Nacional	121
3.4. Análisis de contribución a los objetivos del programa ProÁrbol	121
3.4.1. Elemento básicos de cada modalidad de apoyo	122
3.4.2. Contribución de los procesos operativos al programa	122
3.5. Análisis de los procesos <i>per se</i> y en función de los objetivos de ProÁrbol	123
3.6. Objetivo de evaluación conforme a TDR.....	124
3.7. Hallazgos de la operación del programa.....	124
3.7.1. Problemática del ProÁrbol 2009.....	125
3.7.2. Buenas prácticas	126
3.7.2.1. Por programa presupuestario	126
3.7.2.2. Buenas prácticas por procesos.....	126
3.7.2.3. Objetivo de evaluación conforme a TDR	127
3.8. Medición de los atributos por programa presupuestario.....	127
3.9. Medición de atributos por proceso	136
3.10. Objetivo de evaluación conforme a los TDR	137
Capítulo IV Fortalezas y Debilidades	139
4.1. Introducción	139
4.2. Análisis de conjunto.....	142
4.3. Fortalezas en los atributos de los procesos	145
4.4. Debilidades por Proceso.....	147
4.5. Debilidades por Programa Presupuestario.....	150
4.6. Objetivo de evaluación conforme a los TDR	158
4.7. Anexo VII Resumen de Indicadores.....	158
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.....	161
5.1. Conclusiones	161
5.1.1. Conclusiones Generales	161

	Pág.
5.1.2. Conclusiones respecto a los Objetivos de la Evaluación de los TDR.....	162
5.1.3. Conclusiones por Programa Presupuestario	163
5.1.4. Conclusiones por Proceso	164
5.2. Recomendaciones	167
5.2.1. Recomendaciones por Programa Presupuestario	167
5.2.2. Recomendaciones por Proceso	168
5.2.3. Recomendaciones para subsanar los puntos débiles en los atributos de los procesos.....	170
5.2.4. Propuesta concreta de afinación o rediseño de las Reglas de Operación del Programa ProÁrbol.....	174
5.2.5. Propuesta de modificación a la normatividad operativa.....	176
Bibliografía.....	179
Anexos.....	181

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Solicitudes presentadas y apoyadas en el Programa ProÁrbol ejercicio 2009	13
Cuadro 2. Estados con desempeño alto, medio y bajo por categorías y tipos de apoyo, ejercicio 2009, por total de solicitudes	18
Cuadro 3. Cobertura de la muestra por programa presupuestario	20
Cuadro 4. Cobertura de la muestra por Gerencias Técnicas	21
Cuadro 5. Cobertura de la muestra por Gerencia Regional	22
Cuadro 6. Rutas para la revisión de expedientes de solicitudes asignadas y no asignadas.....	24
Cuadro 7. Rutas para la aplicación de entrevistas a profundidad y semi-estructuradas.....	24
Cuadro 8. Número de entrevistas semi-estructuradas por Gerencia Regional y Subgerencias Operativas Estatales.....	25
Cuadro 9. Cargo de las personas entrevistadas en Conafor.....	36
Cuadro 10. Apartados contemplados en la revisión de expedientes a solicitudes asignadas.....	37
Cuadro 11. Apartados contemplados en la revisión de expedientes a solicitudes no asignadas.....	37
Cuadro 12. Cronología genérica de procesos normativos de la Ficha II.....	62
Cuadro 13. Cronología genérica de procesos empíricos de las Fichas II y III	63
Cuadro 14. Estadísticas descriptivas de la integración de expedientes en las Subgerencias Operativas Estatales.....	69
Cuadro 15. Grado de cumplimiento de la fecha de entrega de los expedientes a los dictaminadores	71
Cuadro 16. Puntajes obtenido en la integración de expedientes	72
Cuadro 17. Promedio de las metas de calificación de las solicitudes y promedio de las solicitudes calificadas de las modalidades entrevistadas	74
Cuadro 18. Normatividad bajo la que funciona u opera el Comité.....	76
Cuadro 19. Criterios de desempate utilizados por el personal operativo de las modalidades.....	77
Cuadro 20. Organización de la información entregada al Comité.....	78
Cuadro 21. Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación.....	80
Cuadro 22. Porcentaje de beneficiarios que conocen sus derechos y obligaciones	82
Cuadro 23. Sugerencias para mejorar el proceso de firma de convenio	82
Cuadro 24. Mecanismos de verificación del cumplimiento de las obligaciones	83
Cuadro 25. Sanciones por el no cumplimiento de las obligaciones	85
Cuadro 26. Problemas suscitados en la apertura de cuentas	86
Cuadro 27. Recomendaciones para hacer eficiente la apertura de cuentas.....	86
Cuadro 28. Problemática en la realización de los pagos.....	87
Cuadro 29. Recomendaciones para hacer eficiente el sistema de pagos	87

Cuadro 30. Actores que participan en el finiquito	88
Cuadro 31. Estadísticas descriptivas del puntaje alcanzado por las variables que integran el componente solicitud y anexo técnico complementario.....	92
Cuadro 32. Estadísticas descriptivas del puntaje alcanzado por las variables que integran el componente acreditación de la nacionalidad.....	93
Cuadro 33. Documentos presentados y requeridos por las Reglas de Operación en el caso de ejidos y comunidades.....	95
Cuadro 34. Modalidades de Apoyo con Seguimiento (Supervisión)	102
Cuadro 35. Programas Presupuestarios del ProÁrbol.....	103
Cuadro 36. Gerencias Técnicas que operan los Programas Presupuestarios.....	104
Cuadro 37. Conceptos de Apoyo por Gerencia Técnica	105
Cuadro 38. Modalidades de Apoyo por Concepto y por Gerencia Técnica	106
Cuadro 39. Comparativo genérico de procesos aplicable a los conceptos de apoyo del Prodefor	108
Cuadro 40. Entidades Federativas que conforman las Gerencias Regionales	119
Cuadro 41. Conceptos y modalidades de apoyo evaluadas en las Gerencias Regionales	120
Cuadro 42. Problemas de operación, por proceso	125
Cuadro 43. Escala para interpretación de atributos.....	128
Cuadro 44. Valor promedio de los atributos del proceso de planeación por programa presupuestario	128
Cuadro 45. Valor promedio de los atributos del proceso de promoción y difusión por programa presupuestario	129
Cuadro 46. Valor promedio de los atributos del proceso de recepción de solicitudes por programa presupuestario	130
Cuadro 47. Valor promedio de los atributos del proceso de captura de solicitudes por programa presupuestario.....	131
Cuadro 48. Valor promedio de los atributos del proceso de integración de expedientes por programa presupuestario	131
Cuadro 49. Valor promedio de los atributos del proceso de dictaminación por programa presupuestario	132
Cuadro 50. Valor promedio de los atributos del proceso de Asignación de Apoyos por programa presupuestario	132
Cuadro 51. Valor promedio de los atributos del proceso de Capacitación por programa presupuestario	133
Cuadro 52. Valor promedio de los atributos del proceso de Firma del Convenio de Adhesión por programa presupuestario.....	134
Cuadro 53. Valor promedio de los atributos del proceso de Distribución de los Apoyos (pagos) por programa presupuestario	134
Cuadro 54. Valor promedio de los atributos del proceso de Supervisión por programa presupuestario	135

Cuadro 55. Valor promedio de los atributos del proceso de Finiquito por programa presupuestario	136
Cuadro 56. Valor de los atributos por proceso	136
Cuadro 57. Fortalezas y debilidades por proceso operativo.....	140
Cuadro 58. Promedio de atributos de procesos	143
Cuadro 59. Escala para interpretación de atributos.....	144
Cuadro 60. Puntajes promedio alcanzados por los atributos por proceso	144
Cuadro 61. Actividades adicionales y sus debilidades	150

Siglas

ASTF	Asesores de Servicios Técnicos Forestales
CABSA	Programa de Servicios Ambientales por Captura de Carbono, Biodiversidad y Sistemas Agroforestales
CIEMAD	Centro Interdisciplinario de Investigaciones y Estudios sobre Medio Ambiente y Desarrollo
COFEMER	Comisión Federal de Mejora Regulatoria
Conafor	Comisión Nacional Forestal
Conagua	Comisión Nacional del Agua
CONEVAL	Comisión Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CTE	Comité Técnico Estatal
CTN	Comité Técnico Nacional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GDF	Gerencia de Desarrollo Forestal
GDPFC	Gerencia de Plantaciones Forestales Comerciales
GEC	Gerencia de Educación y Capacitación
GICP	Gerencia de Integración de Cadenas Productivas
GPCIF	Gerencia de Protección Contra Incendios Forestales
GR	Gerencia de Reforestación
GS	Gerencia de Suelos
GSAB	Gerencia de Servicios Ambientales del Bosque
GSC	Gerencia de Silvicultura Comunitaria
GSF	Gerencia de Sanidad Forestal
IPN	Instituto Politécnico Nacional
LGDFS	Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable
MML	Matriz de Marco Lógico
PAT	Programa Anual de Trabajo
PEFM	Programa Estratégico Forestal para México
PMF	Programa de Manejo Forestal
PPPM	Programa de Mejores Prácticas de Manejo

PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNF	Programa Nacional Forestal
POA	Programa Operativo Anual
Procoref	Programa de Conservación y Restauración de Ecosistemas Forestales
Prodefor	Programa Nacional de Desarrollo Forestal
Prodeplan	Programa Nacional de Plantaciones Forestales
Profepa	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
Pronare	Programa Nacional de Reforestación
PSA	Programa de Pago por Servicios Ambientales
PSA-CABSA	Apoyos de Pago para Desarrollar el Mercado de Servicios Ambientales por Captura de Carbono y los Derivados de la Biodiversidad y para Fomentar el Establecimiento y Mejora de Sistemas Agroforestales
PSAH	Programa Pago de Servicios Ambientales Hidrológicos
ROP	Reglas de Operación del Programa
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SHyCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIGA	Sistema de Información y Gestión de Apoyos
TDR	Términos de Referencia
UMAFOR	Unidad de Manejo Forestal

Introducción

El presente informe contiene los resultados centrales de la evaluación de la operación de los Programas Forestales, llevada a cabo para todos y cada uno de los procesos contenidos en la instrumentación de 40 modalidades de apoyo del ProÁrbol, en su ejercicio fiscal 2009¹.

Esta evaluación fue elaborada considerando los Términos de Referencia emitidos por la Conafor, con el objetivo central de identificar aspectos críticos en la operación y para detectar herramientas innovadoras de operación y gestión para la mejora de los procesos; todo ello, mediante el análisis de la ejecución de los principales procesos en los distintos niveles de operación, como lo son: la planeación, promoción y difusión, recepción de solicitudes, captura de solicitudes, integración de expedientes, dictaminación de solicitudes, asignación de apoyos, capacitación, firma de convenio, pago o distribución del apoyo, supervisión (verificación) y finiquito, a fin de hacer de los apoyos del ProÁrbol, instrumentos de políticas públicas más eficientes y eficaces en la atención de la problemática del sector forestal del país.

En el contexto descrito, la evaluación fue concebida para llevarse a cabo con un enfoque metodológico mixto, basado en el contraste de la operación normativa con la operación empírica de las modalidades de apoyo, así como en el análisis de la descripción y medición de los atributos de sus procesos, bajo las premisas de que la oportunidad, eficacia, suficiencia y pertinencia de cada uno de ellos, constituyen factores clave que contribuyen al logro de sus objetivos. Todo ello, fincado en el análisis de información documental del programa, información normativa proveniente de las Reglas de Operación, manuales de procedimientos y lineamientos básicos, así como en el análisis de la información obtenida a través de entrevistas a profundidad y semi-estructuradas, aplicadas en distintos niveles de operación de las Gerencias Técnicas, Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales, de la encuesta a una muestra de beneficiarios y de la revisión a una muestra de expedientes de solicitudes asignadas y no asignadas.

El documento del informe de evaluación que se presenta, está estructurado bajo la siguiente temática: capítulo 1, descripción del programa y de sus principales resultados; capítulo 2, reseña de la metodología utilizada; capítulo 3, principales resultados de la evaluación; capítulo 4, fortalezas y debilidades; capítulo 5, donde se presentan las conclusiones y recomendaciones que plantea el evaluador; así como los anexos correspondientes.

¹ Para efectos de la presente evaluación la modalidad D3.3 Cadena de Custodia no fue considerada en virtud de que en 2009, no tuvo solicitudes asignadas.

Capítulo I

Descripción del programa y de sus principales resultados

1.1. Antecedentes

De acuerdo con diversos autores, la política forestal en México ha pasado por periodos bien definidos, desde una explotación selectiva y extensiva, hasta una política de apertura comercial y de desregulación con cambios sustantivos reflejados en infraestructura y normatividad.

Se pasó de una política disimulada y supeditada a la política económica productiva de los subsectores agrícolas y pecuarios, a una política de conservación y desarrollo forestal sustentable y de fortalecimiento institucional y presupuestal del sector.

La creación de la Comisión Nacional Forestal (Conafor), por decreto presidencial el 4 de abril de 2001, fue una respuesta gubernamental para desarrollar, favorecer e impulsar las actividades productivas, de conservación y restauración en materia forestal, así como participar en la formulación de los planes y programas, y en la aplicación de la política de desarrollo forestal sustentable.

De manera funcional, es hasta 2002 cuando se conforma la institución como tal, ya que fue hasta ese año cuando los programas como: Prodefor (Programa Nacional de Desarrollo Forestal); Prodeplan (Programa Nacional de Plantaciones Forestales), y Pronare (Programa Nacional de Reforestación), se instrumentan con nuevas reglas y lineamientos de operación. Además, también se instrumentan los primeros acuerdos interinstitucionales para promover el fomento y la adecuada planeación de un desarrollo forestal sustentable, entendido éste como un proceso medible y evaluable mediante criterios e indicadores.

De manera operativa, se reconocen dos etapas de la Conafor, la primera de establecimiento institucional y normativo (2001 a 2006), y la segunda, caracterizada por la promoción de una mayor integralidad de sus acciones, tanto en lo normativo como en lo operativo. A continuación se describe cada una de ellas.

Conafor 2001-2006

De acuerdo con su estructura original de funcionamiento, las modalidades de apoyo e instrumentos con que operaba la Conafor estaban vinculadas con las estrategias señaladas en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, para combatir la pobreza, estimular el crecimiento con calidad, y procurar el aumento del capital natural del país.

Con lo cual, se daba cumplimiento al objetivo principal del Programa Nacional Forestal 2001-2006, que era “impulsar la producción y productividad de los recursos forestales, tanto en lo referente a la capitalización de los recursos naturales, como a la generación y diversificación del ingreso y empleo en beneficio de los productores, agregando valor a las materias primas y desarrollando cadenas productivas”. Para ello, se definió como población objetivo a “los propietarios y/o legítimos poseedores de terrenos forestales que pudieran participar en el Programa de acuerdo con lo establecido en las Reglas de Operación”.

Su misión fue “contribuir a elevar la calidad de vida de los mexicanos y al crecimiento del empleo, así como brindar oportunidades de desarrollo por medio del manejo forestal sustentable y a través de la aplicación de los criterios de inclusión, competitividad y desarrollo regional, con base en la planeación de largo plazo y en las normas de gobernabilidad, democracia, federalismo, transparencia y rendición de cuentas, para avanzar en la construcción de una mejor realidad forestal para México en el entorno global, en la cual cobren vigencia los principios de humanismo, equidad y cambio”.

Así, los documentos para la planificación de las estrategias y acciones institucionales en materia forestal, fueron: el Programa Estratégico Forestal para México 2025 y el Programa Nacional Forestal 2001-2006, los cuales hay que reconocer que han estado sujetos a revisiones y adecuaciones permanentes para garantizar su efectividad ante los cambios que registra el subsector forestal.

La Conafor, congruente con el seguimiento de las metas institucionales y de las presidenciales establecidas en el PNF 2001-2006, concentró información de los programas operativos y elaboró los reportes correspondientes, entre ellos el Reporte Trimestral de Avances del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y los reportes de metas.

Conafor 2007-2009

La segunda etapa de la Conafor dio inicio desde 2006, con el establecimiento de la Reglas Únicas de Operación, las cuales permitían integrar a la mayor parte de los programas bajo una normatividad homogénea, aunque con criterios de selección y operación similares.

Esta segunda etapa consideraba ya, para 2007, las Reglas de Operación del ProÁrbol (como se denominó a la operación conjunta de programas), asimismo, tomaba en cuenta toda la normatividad vigente que converge en la actividad forestal, como lo son: la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, el Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, entre otras.

Propiamente, el ProÁrbol es un programa integrador que contribuye (de acuerdo con los documentos oficiales) al “cumplimiento del objetivo al otorgar subsidios a los dueños y/o legítimos poseedores de terrenos forestales, para realizar acciones encaminadas a proteger, conservar, restaurar y aprovechar de manera sustentable los recursos forestales, con el objeto de disminuir los índices de pobreza y marginación en áreas forestales, mediante la inducción a un manejo y uso adecuado de sus recursos naturales; generar desarrollo y expansión económica a partir de la valoración, conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos de los bosques, selvas y la vegetación de las zonas áridas; e impulsar la planeación organización forestal, incrementar la producción y productividad de los recursos forestales, su conservación y restauración, así como elevar el nivel de competitividad del sector para contribuir a mejorar la calidad de vida de los mexicanos”.

En consideración a ello, la institución se reorientó hacia cuatro aspectos principales:

1. El enfoque a áreas forestales del país, que presentan: marginalidad, población indígena, deforestación, tala clandestina, alta presión sobre el recurso forestal, severo deterioro del suelo, déficit de agua, recarga de acuíferos y presencia de biodiversidad.
2. Hacia beneficiarios que sean dueños y poseedores de terrenos forestales.
3. Al privilegio de ejidos y comunidades.
4. Al establecimiento de límites a las superficies apoyadas para garantizar que el apoyo llegue a una mayor cantidad de población.

De esta forma, también los objetivos tienen un mayor énfasis en lo social y están orientados a:

- Disminuir los índices de pobreza y marginación en áreas forestales, mediante la inducción a un manejo y uso adecuado de sus recursos naturales.
- Generar desarrollo y expansión económica a partir de la valoración, conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos de los bosques, selvas y la vegetación de las zonas áridas.
- Impulsar la planeación y organización forestal, incrementar la producción y productividad de los recursos forestales, su conservación y restauración, así como elevar el nivel de competitividad del sector para contribuir a mejorar la calidad de vida de los mexicanos.
- Dar cumplimiento a las atribuciones otorgadas a la Comisión Nacional Forestal por la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable y su Reglamento, el Programa Nacional Forestal y el Programa Estratégico Forestal, así como a las demás disposiciones normativas aplicables.

Para esta nueva etapa, las metas propuestas son de una envergadura mayor, donde se consideran acciones estratégicas visibles y evaluables.

1.2. Evaluaciones de los programas forestales

Los fundamentos legales para la evaluación de los diferentes programas y modalidades de apoyo de la Conafor, quedaron establecidos en el Programa Nacional Forestal 2001-2006, así como en la Ley del Presupuesto de Egresos de la Federación.

De esta forma, la Conafor formula los términos de referencia (TDR) correspondientes para que las evaluaciones se realicen con un mismo marco metodológico; asimismo, da seguimiento sistemático a la ejecución de las evaluaciones en el marco de los indicadores cualitativos y cuantitativos diseñados de común acuerdo con las entidades evaluadoras.

La evaluación de cada uno de los programas sujetos a Reglas de Operación (y de algunos no sujetos a ellas) permite garantizar una mejora continua de los programas forestales, así como la correcta canalización de los apoyos destinados a este sector. Es pertinente señalar que para tal efecto ha sido necesario diseñar e implementar un sistema de evaluación y seguimiento que permita conocer los aspectos positivos que deben reforzarse, y aquellos que deben mejorarse en la operación, sustentados en diversas obligaciones normativas.

Por otra parte, la Conafor coordina la realización de las evaluaciones externas anuales de los programas forestales al año siguiente de su ejercicio. Las entidades evaluadoras externas encargadas de estas revisiones son instituciones académicas y de investigación u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuentan con reconocimiento y experiencia en el área del programa del que se trate.

El proceso de evaluación a los programas comenzó en el año 2002, durante el cual se evaluaron los años 2000 y 2001, y a partir de esa fecha se han realizado evaluaciones externas anuales de los programas sujetos a Reglas de Operación y de otros que, sin estar integrados a éstas, han sido evaluados debido a su importancia.

Los propósitos de las evaluaciones externas han sido:

- Mejorar la eficiencia y eficacia de los programas administrados por la Comisión, enfatizando los resultados, la calidad del servicio y el cumplimiento de metas y objetivos.
- Ganar la confianza de la sociedad en la visión, el desempeño y transparencia de la Comisión.
- Contribuir a la integración de un sistema de información acerca del sector forestal confiable, actualizado y automatizado.
- Ofrecer a la sociedad un mecanismo para verificar el buen uso de los recursos de la Comisión, el desarrollo de programas que produzcan mejoras concretas y tangibles en su nivel de vida, en la calidad de los ecosistemas y en el aumento de la superficie forestal de país.

En el periodo 2007-2009 se han realizado evaluaciones que sobrepasan la acción de los programas. Es decir, la institución ha realizado esfuerzos para que las evaluaciones externas evalúen el accionar desde perspectivas más amplias e integrales.

Evaluaciones externas ejercicios anteriores

Como se mencionó líneas arriba, los trabajos de evaluación externa se realizan desde 2002 para conocer el funcionamiento y los impactos principales de los programas de la Conafor.

En la primera evaluación realizada como Conafor (2000-2001), se evaluaron tres programas: Prodeplan, Prodefor y Pronare, los cuales tenían una inercia propia creada desde antes de la Comisión, lo cual les permitía funcionar aún sin Reglas de Operación, o como se denominaba anteriormente “Lineamientos de Operación”. Para esta primera acción de evaluación se trabajó por regiones, otorgándose la responsabilidad de llevarla a cabo a una entidad externa. Además, una característica importante de esta evaluación fue la de los alcances, particularmente en el Pronare, en donde las evaluaciones (32) corresponden a cada una de las entidades federativas, y los indicadores estimados están centrados en los aspectos técnicos de la reforestación estatal.

Con la experiencia de la primera evaluación, se trabajó en realizar una segunda evaluación, teniendo en cuenta tres aspectos importantes: cuidar el rigor metodológico, contar con indicadores de mayor alcance (no sólo técnicos, sino también de gestión y desempeño), y establecer convocatorias a instituciones con experiencia probada en evaluación de programas.

La segunda evaluación permitió evaluar cuatro programas, uno de ellos (Procymaf) fuera de reglas de operación, pero con mecanismos de monitoreo y seguimiento internos que proporcionaron información relevante sobre sus actividades y alcances.

A partir del 2003, la Conafor contaba ya con un área específica, con infraestructura material y humana, que permitió robustecer los Términos de Referencia de todas las evaluaciones, así como la coordinación de los trabajos de las entidades externas, lo cual posibilitó una mayor transparencia en el funcionamiento de los programas y, por ende, de los apoyos otorgados.

Así, para 2007 se evaluaron 8 programas (o modalidades de apoyo ProÁrbol), a saber: Desarrollo Forestal, Incendios, Sanidad Forestal, Plantaciones Forestales Comerciales, Proyectos Especiales, Reforestación, Servicios Ambientales y Restauración de Suelos.

Para medir los avances de cada una de estas modalidades de apoyo, fueron diseñados indicadores técnicos específicos que con el tiempo, se han ido adecuando a las necesidades de monitoreo de cada uno de ellos. Resalta, además, que han transitado de la medición técnica a la medición de aspectos de gestión y de desempeño de cada una de

las modalidades de apoyo. Un aspecto que las evaluaciones anuales han tenido que sortear, y que todavía es tema de discusión y análisis, es la medición de impactos, sobre todo en aquellas modalidades de apoyo que trascienden sus acciones a ejercicios anuales posteriores.

Una evaluación importante en 2007 fue la denominada “Evaluación de la consistencia y los resultados del programa ProÁrbol”, llevada a cabo bajo los lineamientos generales para la evaluación de los programas de la administración pública federal, misma que permitió observar la integración de cada una de las modalidades de apoyo a un esquema de planeación y evaluación, como lo es la Matriz de Marco Lógico (MML), la cual también forma parte del esquema de administración de los programas federales.

Evaluación específica de desempeño

Para 2008, se llevó a cabo la denominada “Evaluación Específica de Desempeño” la cual abarcó el análisis específico de programas y áreas de interés de la Conafor, como son: PSA-CABSA, Prodefor, Procoref, Programa de Plantaciones Forestales Comerciales, Promoción de la Producción y la Productividad, Programa de Asistencia Técnica para el Acceso a los Programas Forestales, Prevención y Combate de Incendios Forestales y Manejo de Germoplasma y Producción de Planta.

El esquema utilizado para su análisis se basó en la descripción del programa, sus indicadores relevantes, sus resultados, fortalezas y debilidades, la alineación con la MML, la evolución de su presupuesto y sus componentes.

Esta evaluación resultó un esfuerzo importante, debido a que por primera vez se obtiene una radiografía de los programas y su acción, con sus respectivos presupuestos; la cual forma parte de un primer esfuerzo para dar integralidad al ProÁrbol, ya que supone, además de una evaluación, el diagnóstico del ProÁrbol 2009.

Programa de atención a recomendaciones

Para este estudio, se agruparon bajo una misma estructura, los resultados de las evaluaciones externas realizadas en 2007 a los programas de subsidios operados por la Conafor, durante 2006. En las cuales, se pidió a las entidades evaluadoras que emitieran recomendaciones que tuvieran como finalidad fortalecer los mecanismos de los programas de apoyo, y/o reorientar acciones para mejorar la gestión y operación de los programas que cuentan con subsidios.

Así, en el programa de atención a recomendaciones, se analizó si éstas fueron incorporadas a las Reglas de Operación de ProÁrbol 2008, o bien, si resultó necesario programar acciones específicas para su atención y control en el corto y mediano plazos.

Evaluaciones del diseño de programas presupuestarios

En 2009, y continuando con los esquemas de evaluación de la Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), se efectuó la evaluación del diseño del programa presupuestario U014-Sistema de Información Ambiental, coordinada por la Gerencia de Planeación y Evaluación de la Conafor, en cuyos resultados los autores recomiendan modificar la conceptualización del diseño del programa para que la Conafor cuente con un Sistema Generador de Información Forestal que le permita cumplir con sus objetivos centrales y particulares de Planeación; para ello incluyeron una matriz de indicadores, con propósitos y fines ajustados a las necesidades de la Conafor.

Otras evaluaciones

Siguiendo la lógica institucional de ubicar la acción de la Conafor en el contexto de la política forestal nacional, se promovió la revisión de los documentos del Programa Estratégico Forestal para México (PEFM) 2025 y el Programa Nacional Forestal (PNF) 2001-2006, los cuales han estado sujetos a revisiones y adecuaciones permanentes para garantizar su efectividad ante los cambios que registra el subsector forestal.

Ambos documentos (PEFM y PNF), publicados en 2001, fueron objeto de una primera revisión durante el periodo 2004-2006 mediante el proyecto UTF/056/MEX, resultado de un convenio signado entre la Conafor y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

De esta manera, con las evaluaciones, se cubren dos aspectos importantes del ámbito de acción de la Conafor: por una parte, el accionar interno a través de las evaluaciones externas a cada una de sus modalidades de apoyo; y, por otra, la ubicación de la Conafor dentro del contexto de la política forestal nacional y principalmente su contribución y alineación al PEFM 2025.

1.3. Resultados de las evaluaciones

Normatividad

En términos normativos, todas las evaluaciones de la Conafor han cumplido con uno de los propósitos institucionales, referido a brindar transparencia a las acciones y apoyos otorgados.

Por otra parte, tanto el desarrollo de los TDR, la instrumentación de las evaluaciones, así como los indicadores y convenios, han tenido que adecuarse a las necesidades, particularidades y alcances de cada uno de los programas evaluados, lo cual puede ser una fortaleza, pero también implica limitantes, como es la posibilidad de vincularse institucionalmente en evaluaciones más integrales.

Para el caso del ProÁrbol, subsiste la necesidad de integrar los apoyos, aunque por su dinámica y alcances propios, difícilmente pueden evaluarse de la misma forma. Se observa, a través de los documentos publicados, que todavía predominan las necesidades de retroalimentación operativa de las modalidades de apoyo, sin embargo, se tiene la necesidad de integrar, bajo las mismas reglas, evaluaciones con propósitos y tiempos diferentes.

Procesos de evaluación

En el caso de las evaluaciones de los programas y de los apoyos de la Conafor, se identifican al menos, dos etapas, la primera de ellas que sitúa como punto central del análisis la revisión y cuantificación del cumplimiento de metas y objetivos y, la segunda que ha propuesto evaluaciones de un mayor análisis de información y tiene como objetivo la revisión de los logros de los programas y apoyos.

Sin embargo, de acuerdo con la Evaluación de Consistencia, todavía las evaluaciones de la Conafor no diferencian entre la “ejecución” y los “logros” de sus acciones y programas.

En efecto, los avances presentados en cada una de las evaluaciones muestran acciones y porcentajes de avance altos, pero no analizan la eficacia y la eficiencia de sus acciones.

En el caso de ProÁrbol, a través de las evaluaciones (específicas de desempeño y de consistencia), se pueden identificar limitantes institucionales que necesitan un trabajo intenso, entre otras:

- El mejoramiento del sistema informático
- La entrega oportuna de los apoyos
- El destino de partes porcentuales del presupuesto para cubrir sus objetivos
- Equipamiento técnico y logístico de técnicos
- Trabajar en un sistema de capacitación y certificación de los Prestadores de Servicios Técnicos para mejorar el nivel técnico de los apoyos
- Establecimiento de un sistema de seguimiento y monitoreo de los apoyos

Sin embargo, existen además otras tres tareas importantes que todavía no se cumplen en el proceso de evaluación institucional.

La primera es la integración de las evaluaciones al proceso de planeación y retroalimentación de la operación de los programas y modalidades. Es decir, se toman las evaluaciones como un punto culminante del ejercicio evaluado, y no se observa que éstas incidan en la normatividad y operación de los ejercicios siguientes. En el mejor de los casos la incidencia de las evaluaciones es la corrección de actividades evidentemente anómalas, pero no en la reestructuración e integralidad de los apoyos. La tarea es integrar

los resultados de las evaluaciones como un proceso inherente a la planeación del ejercicio inmediato.

La segunda tarea es el seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones. Si bien en los dos últimos años, se implementó el programa de atención a las recomendaciones, esto ha funcionado como un catálogo de actividades pendientes que es necesario atender, pero no ha trascendido en cambios de fondo institucionales. Es decir, una buena parte de las recomendaciones tiene que ver con la asignación, disponibilidad y uso de los recursos, sin embargo, todavía no se ve reflejado en cambios institucionales que puedan solucionarlos.

La tercera tarea es la integración de las evaluaciones a los lineamientos del CONEVAL, lo que a su vez permitirá integrar de manera más adecuada los apoyos de la Conafor dentro del marco del Programa Estratégico Nacional. La evaluación de procesos es una primera actividad que puede ayudar a cumplir con esa tarea.

Capítulo II

Metodología

2.1. Diseño de la estrategia del trabajo de campo

2.1.1. Enfoque de muestreo utilizado para las solicitudes de apoyo recibidas y las beneficiadas en el ejercicio 2009

La fase de campo de esta evaluación consistió en el levantamiento de la información a nivel federal y en cada una de las entidades federativas en donde opera el programa, con base en una muestra estadísticamente significativa de las solicitudes de apoyo.

Para obtener una muestra estadísticamente significativa de las solicitudes recibidas y de las beneficiadas por la Conafor en el ejercicio 2009, se llevó a cabo lo siguiente:

Dado que se dispuso de un avance de apoyos ProÁrbol por modalidad al 6 de octubre de 2009, en un listado de solicitudes con 89,721 registros, proporcionado por la Subgerencia de Sistemas de la Gerencia de Información Forestal, se procedió a diseñar una muestra de proporciones con varianza máxima al 5% de precisión y 95% de confiabilidad, tanto para las solicitudes aprobadas (31,004 registros), como para las solicitudes No aprobadas (58,657 registros), cuadro 1.

Cuadro 1. Solicitudes presentadas y apoyadas en el Programa ProÁrbol ejercicio 2009

Programa presupuestario	Número de Solicitudes		Porcentaje de aprobadas
	Presentadas	Aprobadas	
Incendios	8,482	2,259	26.6
Procoref	53,779	20,942	38.9
Procymaf	457	130	28.4
Prodefor	18,600	6,130	33.0
Prodeplan	3,994	878	22.0
Servicios Ambientales	4,409	665	15.1
Total	89,721	31,004	34.6

Fuente: UACH, elaborado con base en información del archivo de Avances de ProÁrbol al 6 de octubre de 2009.

Con las cifras señaladas se obtuvo el tamaño de muestra para ambos tipos de solicitudes, con el enfoque de muestreo de proporciones con varianza máxima, mediante la siguiente expresión.

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)}{Z^2 d^2 p^2 + pq}}$$

En donde:

n= Tamaño de muestra

N= Tamaño de la población

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso =(1-p)

d= precisión

Z= valor de Z para un $\alpha=0.05$

Para determinar el tamaño de muestra de expedientes de solicitudes aprobadas (30,004) y No aprobadas (58,657) se definió una precisión de 5% y una confiabilidad de 95%, lo que determinó un tamaño de muestra de 1,464 expedientes de solicitudes aprobadas y 1,497 expedientes de solicitudes No aprobadas.

Los expedientes fueron revisados y evaluados a través del llenado de un formato (*checklist*) diseñado para tal efecto, en el cual se registraron las variables de control que sirvieron para obtener resultados agregados.

Una vez determinado el tamaño de muestra, la selección de cada solicitud se hizo por medio del método de selección sistemática, el cual tiene la ventaja de poder auditarse.

Para el cálculo del tamaño de muestra se utilizó un algoritmo desarrollado en Excel, mismo que se muestra a continuación:

Solicitudes aprobadas 31,004

Muestra de proporciones con varianza máxima al 5% de precisión y 95% de confiabilidad:

N	p	q				N*p*q
31,004	0.5	0.5				7,751
N-1	Z²	d²	p²	p	q	
31,003	3.8416	0.0025	0.25	0.5	0.5	
(N-1)/Z²=	8,070.3				0.25	
	(N-1)/Z²*d²*p² =		5.04			5.29
	d			Tamaño de muestra		1,464
	0.05			Fracción de muestreo		4.7%
	z					
	1.96					

Solicitudes No aprobadas 58,657

Muestra de proporciones con varianza máxima al 5% de precisión y 95% de confiabilidad:

N	p	q	N*p*q		
58,657	0.5	0.5	14,664		
N-1	Z ²	d ²	p ²	p	q
58,656	3.8416	0.0025	0.25	0.5	0.5
(N-1)/Z² = 15,268.6				0.25	
(N-1)/Z²*d²*p² =			9.54		9.79
d			Tamaño de muestra		
0.05			1,497		
z			Fracción de muestreo		
1.96			2.6%		

2.1.2. Selección sistemática de los expedientes

Una vez obtenidos ambos tamaños de muestra, tanto de expedientes de solicitudes aprobadas como de expedientes de solicitudes No aprobadas, se procedió a distribuirlas ponderadamente entre las 40 modalidades de apoyo del ProÁrbol (para efectos de la presente evaluación la modalidad D3.3 Cadena de Custodia no se contabilizó, en virtud de que durante 2009 no tuvo solicitudes asignadas. Para ambos casos se cuidó que el tamaño de muestra de cada modalidad estuviera directamente proporcional a su proporción en el total de solicitudes. El procedimiento fue simple, supongamos que en la modalidad 1 se tiene un total de 300 solicitudes, y que esto significa 5% en el total de solicitudes, por lo tanto aplicamos 5% al tamaño de muestra calculado para obtener el tamaño de muestra en la modalidad 1.

Una vez obtenido el tamaño de muestra para cada una de las modalidades tanto para solicitudes asignadas, como no asignadas, se procedió a la selección sistemática en cada una de ellas. Primero se ordenaron las solicitudes de cada modalidad por región de la I a la XIII (variable de control), y se obtuvo el número *k* dividiendo el total de solicitudes en cada modalidad (N), por el tamaño de muestra de la modalidad en cuestión (n). En seguida se obtuvo un número aleatorio (en la computadora) y se procedió a obtener un número *s*. Tal número fue construido para obtener el punto de partida de la selección. El número *s*, fue construido con la siguiente fórmula:

$$s = na * (k - 1) + 1$$

Donde:

s: punto de partida de la selección sistemática

na: número aleatorio

k: es la inversa de la fracción de muestreo

Una vez obtenido el número s , se procede a la selección de los siguientes elementos de la muestra de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$s' = s + (i - 1) * k$$

Donde:

s' = siguiente elemento seleccionado

s : punto de partida de la selección sistemática

k : es la inversa de la fracción de muestreo

Como se dispuso de un listado de todas las solicitudes en esa modalidad, ordenadas por región, el número aleatorio entre 1 y k corresponde a la primera solicitud seleccionada, posteriormente se aplicó la segunda fórmula para obtener la segunda solicitud seleccionada, y así sucesivamente hasta completar el tamaño de muestra de esa modalidad.

Para la selección de los reemplazos se siguió el mismo procedimiento, considerando 10% de reemplazos.

Por ejemplo:

Modalidad: A1.1 Manifestación de Impacto Ambiental

Población A1.1	Tamaño de muestra "n"	$k = N/n$	Número aleatorio = na	$s = na * (k-1)+1$
15	2	7.5	0.105390385	1.685037504
Reemplazos "10% de n"	1	15	0.99281177	14.89936479

i	Muestra		Reemplazos		Coincidencias
	$s + (i-1)*k$	Solicitud de selección	$s + (i-1)*k$	Solicitud de selección	
1	1.685037504	2	14.89936479	15	N/A
2	9.185037504	9			

Aleatorio() cambia con F9	Aleatorio() en barra de fórmula + F9 (fija)
0.28759118	0.10539039
	0.99281177

Muestra
Reemplazos

na	s (comprendido entre 1 y k)
0	1
1	7.5

El procedimiento fue estrictamente aleatorio porque cumplió con dos condiciones: una referida a que cada elemento de la población tuvo la misma probabilidad de ser elegido, y la otra referida a que cada grupo de elementos que salieron en la muestra tuvieron también, la misma probabilidad de ser elegidos.

Una ventaja importante del método de selección sistemática es que facilita la auditoría en caso de que se quiera conocer las solicitudes seleccionadas en la muestra, debido a que el procedimiento es transparente y se dispone de los listados de donde se extrajeron las muestras de cada modalidad.

2.1.3. Uso previsto para los resultados de la muestra de expedientes

La integración de los expedientes y su consecuente calificación, son dos actividades esenciales en todo el proceso de gestión de solicitudes hasta su asignación y seguimiento. Por la importancia de estas actividades, la Conafor ha emitido lineamientos específicos para la integración de expedientes. Por ello, en este trabajo de evaluación de procesos se tuvo que indagar a profundidad sobre la integración de los expedientes de cada solicitud, para evaluar hasta qué punto están integrados correctamente y a tiempo para el proceso siguiente, si disponen de los documentos esenciales como la solicitud única, las acreditaciones correspondientes y el acta de resolución aprobatoria o no, con sus argumentos. Además, se observó si físicamente están en buenas condiciones y en el orden establecido por la normatividad, y si se trata de expedientes de fácil manejo para la etapa de dictamen.

Este proceso, además de la muestra de expedientes, se analizó con las entrevistas semi-estructuradas que fueron aplicadas a los operadores de las modalidades de apoyo. Con ello se tuvieron dos aproximaciones: la cuantitativa, a través de la evaluación de la integración de los expedientes para cada modalidad, y la cualitativa, para identificar los problemas y las buenas prácticas del procedimiento, asignándole una valoración a los atributos del procedimiento, por su eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

Se realizaron entrevistas a profundidad y semi-estructuradas a personal directivo del programa en oficinas centrales de la Conafor. En las áreas encargadas se entrevistaron a los funcionarios responsables de los procesos a analizar, y se recopiló información sobre el desempeño del programa en las entidades federativas, donde opera.

2.1.4. Procedimiento para seleccionar los estados según las frecuencias de modalidades de apoyo

Las entidades federativas a visitar acordadas con la Conafor, fueron seleccionadas con base en el análisis de la información obtenida, tanto de las entrevistas a profundidad y semi-estructuradas a nivel federal, como de los informes y registros administrativos del programa. La selección fue hecha bajo los siguientes criterios:

- i. variabilidad en el desempeño del programa entre entidades (alto, medio y bajo) y
- ii. variabilidad en los esquemas normativos del programa en las entidades.

En el cuadro 2, se muestra la información de los estados seleccionados para el análisis de los procesos involucrados en cada uno de los tipos de programas de apoyo de la Conafor, ejercicio 2009. El criterio de desempeño utilizado fue el número de solicitudes apoyadas durante ese año.

Cuadro 2. Estados con desempeño alto, medio y bajo por categorías y tipos de apoyo, ejercicio 2009, por total de solicitudes

Categorías y tipos de apoyo	Estados con desempeño					
	Alto	N	Medio	N	Bajo	N
A. Desarrollo Forestal						
A1.1 Manifestación de Impacto Ambiental	Jalisco	11	Michoacán de Ocampo	6	Puebla	1
A1.2 Programa de Manejo Forestal Maderable	Jalisco	164	Sonora	96	Sinaloa	7
A1.3 Estudios Técnicos para el Aprovechamiento de Recursos Forestales No Maderables	Coahuila de Zaragoza	157	Nuevo León	40	Querétaro de Arteaga	15
A1.4 Plan de Manejo de Vida Silvestre	Chihuahua	279	Michoacán de Ocampo	128	Guanajuato	6
A2.1 Ordenamiento Territorial Comunitario	Coahuila de Zaragoza	45	Morelos	15	Guanajuato	4
A2.2 Elaboración o Modificación de Reglamentos o Estatutos Comunitarios	Morelos	17	Tlaxcala	7	Nayarit	2
A2.3 Evaluación Rural Participativa	Morelos	20	Hidalgo	7	Distrito Federal	3
A2.4 Seminario de Comunidad a Comunidad	Distrito Federal	7	Baja California	5	Sinaloa	1
A2.5 Desarrollo de Técnicos Comunitarios	Morelos	4	Guanajuato	3	Sonora	1
A3.1 Cultivo Forestal en Aprovechamientos Maderables	Durango	428	Chihuahua	332	Quintana Roo	6
A3.2 Prácticas de Manejo para Aprovechamientos No Maderables y de la Vida Silvestre	Nuevo León	120	Michoacán de Ocampo	107	Querétaro de Arteaga	1
A3.3 Apoyo al Manejo Sustentable de Zonas Resineras	Michoacán de Ocampo	181	Estado de México	6	Oaxaca	4
A4. Ejecución de Proyectos de Turismo de Naturaleza	Baja California	32	Tamaulipas	11	Colima	2
A5. Adquisición o Construcción de Estufas Domésticas Ahorradoras de Leña	Chiapas	1,872	Tabasco	900	Yucatán	136
B. Plantaciones Forestales Comerciales						
B1. Plantaciones Forestales Comerciales	Chiapas	694	Veracruz	406	Sinaloa	32
C. Conservación y Restauración						
C1.1 Reforestación	Tabasco	2,883	San Luis Potosí	1,125	Aguascalientes	84
C1.2 Reforestación con Preparación del Suelo	Chihuahua	788	Hidalgo	502	Quintana Roo	30
C1.3 Mantenimiento de Áreas Reforestadas	Veracruz	1,169	Tabasco	1,014	Distrito Federal	15

Cuadro 2. Estados con desempeño alto, medio y bajo por categorías y tipos de apoyo, ejercicio 2009 por total de solicitudes (continuación)

Categorías y tipos de apoyo	Estados con desempeño					
	Alto	N	Medio	N	Bajo	N
C1.4 Protección de Áreas Reforestadas	San Luis Potosí	1,027	Michoacán de Ocampo	324	Baja California Sur	18
C2.1 Obras y Prácticas de Restauración de Suelos	Guerrero	1,112	Durango	450	Quintana Roo	33
C2.2 Mantenimiento de Obras y Prácticas de Conservación de Suelos	Chiapas	201	Tlaxcala	60	Morelos	7
C3.1 Apertura de Brechas Cortafuego	Jalisco	554	Chiapas	382	Baja California Sur	3
C3.2 Rehabilitación de Brechas Cortafuego	Jalisco	157	Tlaxcala	74	Querétaro de Arteaga	9
C3.3 Línea Negra	Chihuahua	130	Estado de México	43	Puebla	10
C3.4 Equipamiento de Brigadas Voluntarias para el Combate de Incendios	Oaxaca	161	Veracruz	49	Sonora	3
C4. Tratamientos Fitosanitarios	Tabasco	1,410	Hidalgo	82	San Luis Potosí	42
C5.1 Servicios Ambientales Hidrológicos	Oaxaca	212	Chiapas	117	Zacatecas	60
C5.2 Conservación de la Biodiversidad	Baja California	363	Tabasco	169	Querétaro de Arteaga	17
C5.3 Sistemas Agroforestales con Cultivos Bajo Sombra	Chiapas	67	Veracruz	38	San Luis Potosí	7
C5.4 Desarrollo de la Idea del Proyecto de Secuestro de Carbono	Tlaxcala	3	Oaxaca	2	Jalisco	1
D. Competitividad						
D1.1 Adquisición de Equipo y Maquinaria	Michoacán de Ocampo	87	Hidalgo	49	Veracruz	23
D1.2 Caminos Forestales	Jalisco	114	Puebla	68	Tlaxcala	8
D2.1 Asistencia Técnica	Baja California	31	Coahuila de Zaragoza	21	Michoacán de Ocampo	9
D2.2 Comercialización de Productos y/o Servicios Forestales	Coahuila de Zaragoza	19	Baja California	18	Guerrero	4
D2.3 Ejecución de Proyectos de Inversión e Instalación de Oficinas de las Cadenas Productivas	Baja California	17	Chihuahua	7	Tlaxcala	1
D3.1 Auditoría Técnica Preventiva	Chihuahua	11	Guanajuato	9	Durango	6
D3.2 Certificación Forestal Nacional o Internacional	Chihuahua	5	Quintana Roo	3	Estado de México	1
D3.3 Cadena de Custodia	Jalisco	1				
D4.1 Ejecución de Curso o Taller	Veracruz	106	Durango	42	Tamaulipas	11
D4.2 Ejecución de Programas Regionales de Capacitación y Adiestramiento	Chihuahua	8	Jalisco	7	Oaxaca	3
D4.3 Transferencia y Adopción de Tecnologías	Veracruz	56	Hidalgo	27	San Luis Potosí	6

Fuente: UACH, elaborado con base en información del archivo de avances de ProÁrbol al 6 de octubre de 2009.

N= Número de solicitudes presentadas

Criterios de Selección

Para la selección de las entidades federativas a muestrear, se tomaron cuatro decisiones importantes:

1. No se visitó cada entidad federativa para estudiar todas las modalidades en cada una de ellas.
2. En cambio, se seleccionaron entidades específicas para estudiar cada una de las modalidades.
3. Para la selección de las entidades federativas, se consideró el desempeño de cada entidad conforme a la carga de trabajo impuesta por el número total de solicitudes aprobadas y no aprobadas. Se fundamenta esta decisión debido a que las solicitudes presentadas deben ser procesadas y entran al circuito de los procesos hasta el momento en que se decide si son aprobadas o no.
4. Para cada modalidad de apoyo se seleccionaron tres estados conforme a su desempeño: alto, medio y bajo. Decisión tomada con base en la sugerencia de los Términos de Referencia para la realización de este estudio.

2.1.5. Cobertura y confiabilidad por niveles de análisis

La unidad de medida para ponderar la cobertura y confiabilidad de la muestra de entidades federativas, para cada modalidad de apoyo, fue el número de solicitudes presentadas en el ejercicio.

A continuación se abordan aspectos relacionados con la confiabilidad de los diferentes niveles de análisis:

Confiabilidad por programa presupuestario

En el cuadro 3 se muestra la cobertura específica de la muestra para cada uno de los seis programas presupuestarios.

Cuadro 3. Cobertura de la muestra por programa presupuestario

Programa presupuestario		N	(%)	n	(%)
Clave	Nombre				
S226	Incendios	8,482	9.5	1,575	18.6
S136	CABSA	2,307	0.5	663	28.7
S044	Prodefor	19,057	20.7	5,968	31.3
S045	Prodeplan	3,994	4.5	1,132	28.3
S110	PSA	2,102	4.9	389	18.5
S122	Procoref	53,779	59.9	12,336	22.9
Total		89,721	100.0	22,042	24.6

Fuente: UACH, elaborado a partir de la información del padrón de solicitudes presentadas.

N = Número total de solicitudes presentadas.

n = Número de solicitudes incluidas en las entidades seleccionadas.

Nótese que “n” corresponde al número de solicitudes, asignadas o no, involucradas en la selección de las entidades federativas con alto, medio y bajo desempeño. Este valor no es el tamaño de muestra, sólo refleja la cobertura que tuvo ésta en el total de solicitudes del ejercicio.

Si bien no se trata de una muestra estadística, la selección de los estados con el criterio de alto, medio y bajo desempeño, proporciona estimadores cualitativos de alta confiabilidad en términos del análisis de los resultados por programa presupuestario, puesto que el criterio de utilizar el número de solicitudes presentadas para el ejercicio, puede utilizarse como una medida de ponderación de la importancia de cada programa presupuestario en el total, lo que se verá reflejado en las solicitudes presentadas en los estados muestreados con diferente desempeño.

De esta manera, se advierte que los estados seleccionados proporcionan una ponderación que varía entre 18.5% para PSA y 31.3% en Prodefor. Esto quiere decir que los instrumentos aplicados en los estados seleccionados, tanto entrevistas a profundidad como entrevistas semi-estructuradas (desglosadas por proceso), lograron captar los procesos que se llevan a cabo en la operación de cada una de las modalidades de apoyo.

Confiabilidad de los resultados por Gerencias Técnicas de la Conafor

En cuanto al análisis por gerencias técnicas, los argumentos para fundamentar la confiabilidad de los resultados son muy similares. En este caso, se estructuran las solicitudes totales presentadas en el ejercicio por Gerencia Técnica, tanto las solicitudes presentadas en general como aquellas que resultan de los estados elegidos para aplicar el trabajo de campo. Cabe hacer notar que el porcentaje de cobertura varía de 18.5% en la Gerencia de Servicios hasta 58% en la Gerencia de Sanidad, cuadro 4.

Cuadro 4. Cobertura de la muestra por Gerencias Técnicas

Gerencias Técnicas	N	(%)	n	(%)
Desarrollo Forestal	18,205	20.3	8,700	47.8
Silvicultura Comunitaria	457	0.5	141	30.9
Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales	3,994	4.5	1,132	28.3
Reforestación	39,332	43.8	8,969	22.8
Suelos	11,801	13.2	1,863	15.8
Protección Contra Incendios	8,482	9.5	1,575	18.6
Sanidad	2,646	2.9	1,534	58.0
Servicios	2,102	2.3	389	18.5
Servicios Ambientales del Bosque	2,307	2.6	663	28.7
Integración de Cadenas Productivas	395	0.4	127	32.2
Totales	89,721	100.0	22.042	24.6

Fuente: UACH, elaborado a partir de la información del padrón de solicitudes presentadas.

N = Número total de solicitudes presentadas.

n = Número de solicitudes incluidas en las entidades seleccionadas.

Confiabilidad de los resultados por Gerencias Regionales de la Conafor

Con respecto a la cobertura de las Gerencias Regionales, se puede observar, en el cuadro 5, que la distribución de la muestra por entidades federativas fue obtenida con el criterio de desempeño respecto al número de solicitudes procesadas, la cual va desde 3.7% en la gerencia Regional Noroeste, hasta 57.3% en la Gerencia Regional Frontera Sur. La cobertura alcanzada garantiza un buen nivel de significancia, aunque la muestra no haya sido obtenida por medio de diseños estadísticos.

Cuadro 5. Cobertura de la muestra por Gerencia Regional

Número	Gerencia Regional	N	(%)	n	(%)
I	Península de Baja California	2,510	2.8	601	23.9
II	Noroeste	2,806	3.1	103	3.7
III	Pacífico Norte	4,989	5.6	971	19.5
IV	Balsas	7,548	8.4	954	12.6
V	Pacífico Sur	6,656	7.4	1,498	22.5
VI	Río Bravo	9,046	10.1	1,794	19.8
VII	Cuencas Centrales	10,730	12.0	2,427	22.6
VIII	Lerma Santiago Pacífico	9,782	10.9	1,117	11.4
IX	Golfo Norte	4,986	5.6	731	14.7
X	Golfo Centro	9,369	10.4	1,926	20.6
XI	Frontera Sur	16,638	18.5	9,540	57.3
XII	Península de Yucatán	3,761	4.2	205	5.5
XIII	Valle de México	900	1.0	175	19.4
Totales		89,721	100.0	22,042	24.6

Fuente: UACH, elaborado a partir de la información del padrón de solicitudes presentadas.

N = Número total de solicitudes presentadas.

n = Número de solicitudes incluidas en las entidades seleccionadas.

Confiabilidad de los resultados al nivel nacional

Los estados seleccionados para analizar cada modalidad de apoyo garantizan una alta confiabilidad de los resultados al nivel nacional (nivel global). Un argumento esencial para esta afirmación es el hecho de que prácticamente la cobertura de los estados seleccionados llega a 25% de las solicitudes presentadas en el ejercicio, es decir, una de cada cuatro solicitudes está cubierta por la evaluación.

Finalmente, es preciso enfatizar que la selección de las entidades se ha hecho siguiendo la sugerencia de los Términos de Referencia y utilizando el listado de solicitudes, actualizado al 6 de octubre de 2009, proporcionado por la Conafor. La opción de elegir los tres estados más representativos de cada modalidad de apoyo, conforme a la carga de solicitudes, alta, media y baja, es una forma de aproximarse a un muestreo no estadístico, pero altamente confiable por su cobertura y representatividad.

Así también, es pertinente señalar que la investigación para la evaluación cualitativa no tiene los mismos requerimientos de muestreo que la investigación cuantitativa o basada

en los resultados de la encuesta, pues el propósito del muestreo para cada tipo de investigación es muy distinto. Debido a que las encuestas están diseñadas para generar datos que puedan ser generalizados a una población más amplia, el muestreo debe ser aleatorio y la muestra lo suficientemente grande para representar adecuadamente una población en particular. Por el contrario, los estudios cualitativos mayormente generan datos detallados aplicables al programa específico que está siendo evaluado. En este caso, el muestreo generalmente se hace con un propósito específico; donde los informantes son escogidos debido a que poseen características específicas y pueden proporcionar información sobre la meta específica de la investigación. El tipo de información que el investigador está buscando determinará el tipo de individuos que serán escogidos. (Patton, 1990)².

2.2. Estrategia del trabajo de campo y los instrumentos de recolección de información

2.2.1. Estrategia del trabajo de campo

Una vez validados por la Conafor los instrumentos para el acopio de información, fue diseñada la estrategia de levantamiento de información en campo de acuerdo con la distribución de la muestra, tanto para la revisión de expedientes como para la aplicación de entrevistas a profundidad y semi-estructuradas para las 41 modalidades de apoyo, en las 13 Gerencias Regionales y en las 32 Subgerencias Operativas Estatales. Dicha estrategia consistió básicamente en la conformación de 15 grupos de trabajo, integrados cada uno de ellos por tres profesionistas previamente capacitados y con experiencia en trabajos similares, los cuales cubrieron las 19 rutas de trabajo definidas, así como la realización de la encuesta telefónica a beneficiarios de ProÁrbol.

Para la definición de las rutas de trabajo de campo y para la programación de actividades, la UACh consideró las variables siguientes: el número de expedientes a revisar y el número de entrevistas a realizar conforme a la muestra; las distancias y tiempos de recorrido para traslados; los medios de transporte disponibles, ya sea por tierra o aire; la disponibilidad de tiempo por parte del personal operativo a entrevistar; los tiempos estimados para la aplicación y llenado de los instrumentos; así como los tiempos convenidos para llevar a cabo los trabajos de la evaluación.

De acuerdo con el análisis de dichas variables se acordó llevar a cabo las actividades de acopio de información, agrupando los estados en rutas de trabajo, por un lado, se definieron las correspondientes a la revisión de expedientes y, por el otro, las relativas a la realización de entrevistas a profundidad y semi-estructuradas, como se muestra en los cuadros 6 y 7.

² Michael Quinn Patton (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods. Sage Publications Inc. Second Edition. Newbury Park, California.

Cuadro 6. Rutas para la revisión de expedientes de solicitudes asignadas y no asignadas

Ruta	Estados	Total de expedientes a revisar
1	Jalisco, Nayarit y Colima	235
2	Guanajuato, Michoacán, San Luis Potosí y Querétaro	396
3	Chihuahua	135
4	Veracruz, Tamaulipas, Nuevo León y Coahuila	538
5	Guerrero, Morelos, Distrito Federal y Edo. de México	213
6	Oaxaca, Puebla, Tlaxcala e Hidalgo	348
7	Chiapas, Tabasco, Quintana Roo, Campeche y Yucatán	646
8	Baja California, Baja California Sur y Sinaloa	155
9	Sonora	64
10	Durango, Zacatecas y Aguascalientes	231

Cuadro 7. Rutas para la aplicación de entrevistas a profundidad y semi-estructuradas

Ruta	Estados	Total de entrevistas a realizar
1	Baja California, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora	19
2	Chihuahua, Coahuila, Durango	20
3	Chiapas, Tabasco, Yucatán y Quintana Roo	22
4	Veracruz, Nuevo León y Tamaulipas	17
5	San Luis Potosí, Zacatecas y Aguascalientes	10
6	Nayarit, Jalisco, Colima y Guanajuato	18
7	Estado de México, Querétaro y Michoacán	18
8	Guerrero, Morelos y Oaxaca	16
9	Distrito Federal, Tlaxcala, Puebla e Hidalgo	21
Total		161

Nota: En las cifras no se incluye la entrevista semi-estructurada de la modalidad D3.3; ni las correspondientes a las Subgerencias Operativas Estatales de: Baja California Sur, Campeche y Jalisco; así como las correspondientes a las Gerencias Regionales: VI Río Bravo y XIII Valle de México, las cuales fue imposible realizar.

Con las rutas de trabajo de campo señaladas en los cuadros anteriores, fue posible optimizar los recursos humanos y materiales disponibles para cubrir satisfactoriamente con los requerimientos metodológicos de información para la evaluación.

2.2.2. Instrumentos de Recolección

Para la recolección de la información en campo, la UACh utilizó los tipos de instrumentos que a continuación se describen:

Entrevistas a profundidad. Este tipo de entrevistas se aplicó cuando no se disponía de información suficiente sobre la operación del programa, para efectos de diseño de la entrevista semi-estructurada. Este tipo de instrumento se aplicó en la etapa inicial del componente descriptivo empírico de la evaluación y para obtener la información inicial de la operación y estructura del programa. Estas entrevistas se aplicaron a los directivos y

funcionarios con las visiones más globales sobre la operación del ProÁrbol en los niveles federal y estatal. Por medio de estas entrevistas se identificaron, de manera inicial, los principales procesos operativos del programa, cuyos resultados constituyeron la base para el diseño de las entrevistas semi-estructuradas.

El total de entrevistas a profundidad aplicadas fue de 39, de las cuales, 11 se aplicaron en Gerencias Regionales y 28 en Subgerencias Operativas Estatales, de la Conafor.

En relación con los instrumentos que se aplicaron, hay que considerar que el estudio se generó principalmente, a través de entrevistas a profundidad y semi-estructuras, las cuales fueron aplicadas a todos los protagonistas o actores involucrados en los procesos de las modalidades de apoyo destinadas a los beneficiarios.

Las variables de control que se utilizaron para el análisis, fueron: el programa presupuestario, las Gerencias Técnicas y las Gerencias Regionales, las cuales posteriormente fueron utilizadas para analizarlas de manera separada. En realidad no se hizo la inferencia sobre una muestra, ya que estrictamente estos instrumentos no se aplicaron a actores derivados de un muestreo estadístico.

Entrevistas semi-estructuradas. Una vez que se dispuso de la información arrojada por las entrevistas a profundidad, fue posible diseñar las entrevistas semi-estructuradas, en las cuales se incluyeron preguntas específicas encaminadas a obtener la descripción precisa de los procesos operativos de las modalidades de apoyo del ProÁrbol. Estos instrumentos fueron aplicados a los funcionarios responsables de los procesos identificados en el programa, tanto en el ámbito federal como en el estatal o local.

El total de entrevistas semi-estructuradas aplicadas fue de 122, cuya distribución por Subgerencia Operativa Estatal y Gerencia Regional, se muestra en el cuadro 8.

Cuadro 8. Número de entrevistas semi-estructuradas por Gerencia Regional y Subgerencias Operativas Estatales

Gerencia Regional	Subgerencia Operativa Estatal	Número de entrevistas Semi-estructuradas	
		Por Subgerencia Operativa Estatal	Por Gerencia Regional
I	Baja California	6	8
	Baja California Sur	2	
II	Sonora	3	3
III	Durango	5	8
	Sinaloa	3	
IV	Estado de México	3	15
	Michoacán de Ocampo	7	
	Morelos	5	
V	Guerrero	2	7
	Oaxaca	5	
VI	Chihuahua	8	12
	Coahuila de Zaragoza	4	

Cuadro 8. Número de entrevistas semi-estructuradas por Gerencia Regional y Subgerencias Operativas Estatales (continuación)

Gerencia Regional	Subgerencia Operativa Estatal	Número de entrevistas Semi-estructuradas	
		Por Subgerencia Operativa Estatal	Por Gerencia Regional
VII	Nuevo León	2	8
	San Luis Potosí	5	
	Zacatecas	1	
VIII	Aguascalientes	1	15
	Colima	1	
	Guanajuato	4	
	Jalisco	8	
	Nayarit	1	
IX	Hidalgo	5	11
	Querétaro de Arteaga	4	
	Tamaulipas	2	
X	Puebla	3	10
	Veracruz	7	
XI	Chiapas	6	11
	Tabasco	5	
XII	Campeche	0	5
	Quintana Roo	4	
	Yucatán	1	
XIII	Distrito Federal	3	9
	Tlaxcala	6	
Total		122	122

Fuente: UACH, con base en los resultados del trabajo de campo.

La información recopilada con la aplicación de entrevistas, constituyó el insumo principal para el componente descriptivo de la evaluación (fichas narrativas de procesos y de la operación general), para el componente de medición de atributos (fichas de indicadores), para el componente de detección de problemas, buenas prácticas, y áreas de mejora, de acuerdo con en las Reglas de Operación.

Cuestionarios estructurados. Con la aplicación de estos instrumentos se obtuvo información para la medición de atributos de los procesos. Se aplicaron dos tipos de cuestionarios: (i) uno (formato *checklist*) para registrar los atributos de los expedientes de 1464 solicitudes asignadas y de 1497 no asignadas, cuyos números fueron definidos anteriormente en la muestra, y (ii) otro para evaluar la satisfacción de los beneficiarios, el cual se aplicó por teléfono a una muestra de 200 de ellos, la cual a su vez equivale a 13.67% de la muestra de solicitudes aprobadas, con el propósito de recabar información respecto a distintos puntos en donde intervienen en el proceso operativo del apoyo, como en la presentación de la solicitud, en la capacitación, para obtener el pago, la firma de convenios y todos aquellos eslabones en los que participa, para conocer su opinión y valoración de los atributos de los eslabones, como son: eficacia, suficiencia, oportunidad y pertinencia.

Cabe aclarar que la obtención de la sub-muestra de la muestra de beneficiarios no se hizo con inferencia estadística, por lo que ésta se debe considerar como estudios de caso múltiples que servirán para ilustrar los procesos estudiados desde la perspectiva cualitativa, más que cuantitativa. Por lo tanto, la confiabilidad del análisis de estos casos no está a discusión, puesto que no se pretende hacer inferencias estadísticas con ellos.

2.2.3. Principales actividades de la evaluación

Esta evaluación de procesos contempló la realización de las actividades generales que se enumeran a continuación:

1. Revisión de información documental y elaboración de la descripción de los procesos normativos del programa.
2. Entrevista a funcionarios clave y elaboración de la descripción empírica del programa, así como de las fichas narrativas para cada proceso del programa.
3. Identificación y etiquetado de procesos.
4. Elaboración de la estrategia de levantamiento de información a nivel estatal. (selección de entidades federativas, operadores, beneficiarios, tipos de entrevistas a aplicar, número de entrevistas y diseño de entrevistas).
5. Presentación de la estrategia del trabajo de campo a la Conafor.
6. Aplicación de la estrategia de levantamiento de datos en las entidades seleccionadas.
7. Medición de los atributos de los procesos (revisión de sistemas de gestión, identificación de indicadores de desempeño relacionados con los atributos).
8. Procesamiento y análisis de la información recabada a nivel estatal.
9. Análisis comparativo de la normatividad con la operación, detección de problemas y buenas prácticas.
10. Elaboración del informe de evaluación final.
11. Presentación y entrega del informe de evaluación final.
12. Presentación y entrega de propuesta para mejorar los términos de referencia.

2.3. Análisis de la información

2.3.1. Enfoque analítico de la evaluación de procesos

Para esta evaluación se aplicó un enfoque metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo), el cual implica un conjunto de actividades que involucran el acopio de información disponible del programa, tanto normativa como de otro tipo de información³, así como información recabada en campo a través de visitas de observación, de la aplicación de encuestas o entrevistas a actores clave, con la finalidad de conocer el objetivo y funcionamiento del programa. La evaluación se realizó sobre el total de los apoyos que

³ Información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública e información proporcionada por la Conafor.

fueron implementados por el programa ProÁrbol, ejercicio 2009, e incorporó en el análisis los diferentes temas establecidos en los Términos de Referencia de la siguiente manera:

- a.** Por cada grupo de apoyos (subsidios) que se encuentran bajo la responsabilidad de las siguientes Gerencias Técnicas, independientemente de las Gerencias Regionales que intervienen en los procesos:
 - i. Reforestación
 - ii. Sanidad
 - iii. Suelos
 - iv. Protección contra Incendios Forestales
 - v. Desarrollo Forestal
 - vi. Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales
 - vii. Servicios Ambientales del Bosque
 - viii. Silvicultura Comunitaria
 - ix. Integración de las Cadenas Productivas

- b.** Por cada una de las Gerencias Regionales, independientemente de cuáles Gerencias Técnicas sean responsables del manejo de los apoyos (subsidios) en oficinas centrales de la Conafor.

- c.** A nivel nacional, el informe de la evaluación muestra resultados considerando los procesos realizados por la Conafor en su conjunto, incluyendo los apoyos (subsidios) que se encuentran a cargo de las distintas Gerencias Técnicas y la participación de las diferentes Gerencias Regionales.

La evaluación de los procesos que tienen lugar a partir de la recepción de solicitudes de posibles beneficiarios y hasta su propia dictaminación, se llevó a cabo con base en una muestra estadísticamente significativa de las solicitudes de apoyo recibidas en el ejercicio. De igual forma, la evaluación de los procesos que tienen lugar a partir de la asignación de apoyos y hasta el pago del finiquito y, su posible seguimiento posterior, se basó en una muestra estadísticamente significativa de las solicitudes beneficiadas con los apoyos otorgados.

El análisis para la evaluación consideró cuatro componentes esenciales para el logro de los objetivos:

- 1.** Descripción de la operación y de los procesos del programa
- 2.** Identificación y etiquetado de los procesos
- 3.** Medición de los atributos asociados a los procesos de los programas
- 4.** Descripción de los principales problemas, buenas prácticas y áreas de oportunidad de mejora de las Reglas de Operación o normatividad aplicable al programa.

A continuación se presentan los objetivos y productos desarrollados para cada uno de los componentes de la evaluación.

2.3.2. Componentes de evaluación

2.3.2.1. Descripción de la operación del programa y de sus procesos

En este componente se describe la operación del programa en general y de sus procesos⁴ en particular, tanto en los ámbitos normativo como empírico.

Descripción normativa

Este componente tiene como objetivo conocer el funcionamiento del programa e identificar sus principales procesos, de acuerdo a lo que se menciona en la normatividad más reciente: Reglas de Operación, los Manuales de Procedimientos, los Lineamientos de Pago 2008 y la Guía o Procedimiento para Recepción de Solicitudes del programa. Para ello, en el capítulo III, se elaboró una descripción general del programa basada en un estudio de gabinete en el que se revisó y analizó la normatividad aplicable al programa en todos sus niveles de operación.

A partir de dicha descripción se elaboró el flujograma general del programa (*Anexo II. Ficha de Descripción General de la Operación y Flujograma General*).

Las principales preguntas a responder en esta descripción normativa son:

1. ¿Cuáles son los procesos de operación del programa establecidos en la normatividad y sus procedimientos y/o actividades?
2. ¿Cómo debe funcionar la operación del programa y sus procesos según dicha normatividad?
3. ¿En qué ámbitos de gobierno (federal, estatal y local) se desarrollan dichos procesos según la normatividad?

Descripción empírica

El objetivo de este componente fue conocer el funcionamiento del programa a través del desarrollo de sus principales procesos, tal y como se dan en la práctica. Se describe cada uno de los procesos relacionados con cada una de las diferentes modalidades de apoyo. Para este fin se utilizó información de primera mano, es decir, la obtenida en campo

⁴ Se entenderá como **PROCESO** al conjunto de procedimientos secuenciales que realizan una transformación de una serie de insumos (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los resultados deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor. Un proceso es un sistema en donde a través de la transformación de insumos se logra un resultado final deseado que da valor a los usuarios internos y/o externos. Metodología para la elaboración de manuales de procedimientos de la Conafor. 1 de febrero de 2009

proveniente de los diferentes ámbitos de gobierno en los que opera el programa, como lo son: Gerencias Técnicas, Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales.

Con base en esta información, la UACh elaboró, para cada uno de los procesos, una ficha narrativa con la descripción general del proceso y sus principales actividades, productos y responsables, para los distintos ámbitos de gobierno donde opera el programa, así como un flujoograma específico para cada proceso identificado. (*Anexo III. Ficha Narrativa de Procesos y Flujoograma*).

La información vaciada en las fichas narrativas y en los flujoogramas fue posteriormente analizada y sintetizada en la ficha de descripción y el flujoograma general de la operación del programa. (*Anexo II. Ficha de Descripción General de la Operación y Flujoograma General*).

Las principales preguntas a responder con la descripción empírica de procesos, fueron:

1. ¿Cuáles son los procesos que constituyen la operación del programa en el campo y cuáles son sus procedimientos y/o actividades principales?
2. ¿Cuáles son los principales actores, los tiempos, insumos y productos de los procesos por orden de gobierno?
3. ¿Cómo y en qué condiciones se entregan los apoyos a la población objetivo? ¿Cómo y bajo qué condiciones se llevan a cabo los procesos operativos del programa?

Las principales fuentes de información que se emplearon para la descripción y narración, ya sea normativa o empírica de los procesos de los programas, fueron las siguientes:

1. Normatividad aplicable al programa (las Reglas de Operación, los Manuales de Procedimientos, los Lineamientos de Pago 2008 y la Guía o Procedimiento para Recepción de Solicituds del programa)
2. Entrevistas a autoridades y operadores
3. Entrevistas a beneficiarios

A través de estas dos descripciones del programa, se contó con información suficiente para analizar la concordancia entre las Reglas de Operación, la matriz de indicadores y la operación del programa.

2.3.2.2. Identificación y etiquetado de procesos

Se identificaron y etiquetaron los procesos del programa para cada uno de sus niveles de operación (federal, estatal y local). Para su identificación se utilizó un modelo de procesos que incluye: la planeación, promoción o difusión, recepción de solicitudes de apoyos, captura de solicitudes, integración de expedientes, dictaminación, asignación de apoyos,

capacitación, firma de convenios, pago o distribución de los apoyos, entrega de apoyos, supervisión, finiquito y seguimiento a la utilización de apoyos⁵.

Los procesos identificados en la descripción empírica para cada nivel operativo del programa fueron cotejados con el modelo especificado en *el Anexo IV. Ficha de Identificación y Etiquetado de Procesos*. Como resultado de esta comparación, los procesos compatibles se clasificaron de acuerdo al modelo de procesos especificado. En caso contrario, los procesos se ubicaron al final de la ficha.

El producto derivado de este componente, es decir, la *Ficha de Identificación y Etiquetado de Procesos*, facilitó la comparación de los resultados del programa en el tiempo.

2.3.2.3. Medición de atributos de los procesos

Por medio de este componente se midió el desempeño de los procesos a través de su eficacia, oportunidad, suficiencia, y pertinencia. A continuación se definen cada uno de los atributos a medir:

Eficacia: Un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas.

Oportunidad: Un proceso es oportuno en la medida en que arroja sus productos o resultados en un periodo de tiempo determinado y/o adecuado para el logro de los objetivos del programa⁶.

Suficiencia: Un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados en forma completa y/o adecuada para el logro de los objetivos del programa⁷.

Pertinencia: Un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como los objetivos del programa⁸

Para la medición de los atributos de los procesos se realizó una revisión documental (normatividad aplicable al programa, registros administrativos, Reglas de Operación, matriz de indicadores, evaluación de consistencia y resultados, sistemas de información, entre otros), para detectar indicadores relacionados con dichos atributos o, en su defecto, las fuentes de información para la construcción de dichos indicadores. El trabajo de campo permitió detectar las fuentes de información y recopilar la de las áreas encargadas de los procesos, y posibilitó verificar el valor y validez de los indicadores empleados. La

⁵ Ver glosario de términos y anexo IV.

⁶ Se refiere a que el tiempo de entrega ya sea entre procesos o entrega del apoyo, no se interponga en el cumplimiento de las metas del programa.

⁷ Se refiere a que la cantidad entregada de insumos o productos entre procesos o cantidad del apoyo que entrega respecto al número total de beneficiarios en el padrón, contribuya a cumplir con las metas del programa.

⁸ Las actividades son adecuadas si están en función del logro del objetivo de cada proceso. Por ejemplo, si se verifica que el formato de los mensajes a difundir cumpla con las características necesarias para llegar a la población objetivo, como sería una mensaje de audio en la lengua indígena de la localidad donde se encuentran los posibles beneficiarios.

información obtenida de los indicadores se vació en una ficha por cada uno de los procesos materia de la evaluación.

La UACH definió la utilización de indicadores de medición de atributos dependiendo de la información disponible. La información resultante de esta fase sirvió para medir el desempeño de los procesos del programa respecto de esos atributos.

2.3.2.4. Comparación de procesos normativos y empíricos

A partir de la información normativa analizada, de la información obtenida en campo a través de entrevistas y de las descripciones normativa y empírica del programa, se realizó un análisis comparativo entre los procesos normativos y los empíricos. La información resultante más relevante de este análisis se vació en la ficha presentada en el *Anexo VI. Ficha de Análisis de Congruencia entre la Operación y la Normatividad*. En la cual se incluyeron sólo aquellos procesos que presentan diferencias entre su parte normativa (Reglas de Operación) y su parte empírica (procesos operativos), así como las conclusiones resultantes de este análisis comparativo y las áreas de oportunidad detectadas por la UACH.

El análisis entre normatividad y operación permitió encontrar, para los procesos de: planeación, promoción y difusión, captura de solicitudes, integración de expedientes, dictaminación, asignación de apoyos, capacitación, firma de convenio, pago y dispersión de apoyos, y finiquito, la discrepancia entre ellos, en cuanto a subprocesos se refiere, dado que en los procesos son muy similares. Además, se efectuó un análisis para determinar si los procesos empíricos o los normativos, son los necesarios y suficientes para dar cumplimiento a los objetivos establecidos en las Reglas de Operación.

2.3.2.5. Descripción de problemas y buenas prácticas en la operación

Descripción de problemas en la operación

Como problemas en la operación se identificaron aquellas actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de los que depende el programa para el logro de sus objetivos.

La detección de estos problemas partió de la información obtenida en el trabajo de campo. En el *Anexo IX. Guías de Entrevistas a Profundidad o Semi-estructuradas* se sugirieron una serie de preguntas para los procesos del modelo de procesos antes indicado. La información para la detección de los problemas operativos del programa, provino de los distintos ámbitos de gobierno donde opera el programa y tomando en cuenta los puntos de vista de los principales involucrados en el problema.

Posteriormente, se hizo el análisis con una estructura homogénea, donde se trataron para cada problema identificado: 1) los antecedentes y descripción del problema; 2) las

consecuencias del problema en la operación del programa; y 3) las sugerencias para resolver el problema. Los resultados de este análisis se vaciaron en el *Anexo VIII: Ficha de Identificación de Principales Problemas y Buenas Prácticas*.

Descripción de buenas prácticas

Se entienden como buenas prácticas aquellas iniciativas innovadoras con una alta incidencia pública y social, que sean replicables, sostenibles en el tiempo, y que tengan como objetivo fortalecer la capacidad de operación para lograr cumplir eficazmente las metas planteadas y/o los objetivos del programa. La detección de las buenas prácticas partió de la información obtenida en el trabajo de campo en los distintos ámbitos de gobierno en los que opera el programa y tomando en cuenta los puntos de vista de los principales actores en la buena práctica, considerando el *Anexo IX Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-estructuradas* donde se sugiere una serie de preguntas para la identificación de dichas buenas prácticas.

Posteriormente, se hizo el análisis con una estructura homogénea donde se trató para cada buena práctica identificada: 1) los antecedentes y contexto de la buena práctica; 2) el problema y desarrollo de la buena práctica; 3) las lecciones aprendidas de la buena práctica en la operación del programa; y 4) los cambios pendientes. Los resultados de este análisis se vaciaron en el *Anexo VIII: Ficha de Identificación de Principales Problemas y Buenas Prácticas*.

Estos análisis de comparación de procesos, identificación de problemas y buenas prácticas, sirvieron para la conformación del apartado del informe de la evaluación correspondiente a los resultados.

2.3.3. Análisis de la información

La información generada en esta evaluación en diferentes temas tiene un carácter mixto: información cualitativa y cuantitativa. La primera proviene de los registros de documentos oficiales, en especial las Reglas de Operación, y otros documentos normativos y programáticos que se han generado bajo la consideración de que la Conafor es una entidad que depende de una Secretaría de Estado. También la información cualitativa ha sido generada por las entrevistas a profundidad y semi-estructuradas que se han aplicado a los operadores de las diferentes modalidades de apoyo vigentes en el ejercicio.

El objetivo último del registro de toda esta información es analizar los procesos involucrados en el ejercicio de entrega de los apoyos, desde la solicitud hasta básicamente el finiquito y seguimiento posterior, en un modelo de procesos que se define en los Términos de Referencia de esta evaluación. La idea central es buscar en este modelo de procesos el desempeño de los procesos para evaluar hasta qué punto se pueden haber convertido en problemas o cuellos de botella, o limitantes, para alcanzar los objetivos de cada modalidad y al mismo tiempo alcanzar los objetivos del Programa

ProÁrbol. De alguna manera, se identifica aquí el fin y el propósito de cada proceso. El fin es alcanzar los objetivos del Programa y el propósito es alcanzar los objetivos de cada modalidad de apoyo.

Se trata entonces de un enfoque analítico mixto que intenta vincular el desempeño de los procesos para alcanzar los objetivos y fines mencionados. Pero este enfoque analítico, además de ser mixto, abarca diferentes ángulos fenoménicos que deben ser integrados para responder a las preguntas básicas de la evaluación.

Todo el análisis debe ser efectuado teniendo como *background* algunos documentos normativos básicos, en especial las Reglas de Operación. Un supuesto con el que hay que trabajar es que las ROP y los lineamientos normativos existentes para cada proceso, tienden a asegurar que los procesos se llevan a cabo con eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos de cada uno de ellos, y para el logro de los objetivos de cada modalidad en las que están involucrados y, finalmente, en el logro de los objetivos del programa ProÁrbol.

Para realizar este análisis, los Términos de Referencia establecen los enfoques analíticos que deben derivarse de un conjunto de áreas temáticas, como son: la comparación de fluajogramas entre lo normativo y lo empírico para detectar problemas y buenas prácticas; también se propone describir los procesos bajo esta misma consideración, para detectar problemas y buenas prácticas. Los problemas se detectan con el fin de corregirlos, y las buenas prácticas, probablemente, para incorporarlas en la normatividad.

A continuación se presentan los niveles analíticos para abordar los distintos niveles de información.

Primer nivel de análisis:

Comparación de Descripciones Generales de Procesos

La comparación de las Descripciones Generales de Proceso de las Modalidades de Apoyo, también llamadas Cronogramas, se realizó básicamente para revisar y analizar la congruencia existente entre lo señalado por la normatividad y lo encontrado durante las visitas observacionales *in situ*, así como las entrevistas a profundidad y semi-estructuradas con los operadores vinculados directamente con los procesos en evaluación. Esto permitió concluir las diferencias encontradas, así como el problema que éstas representan en la operación de los procesos; así también favoreció la recomendación, en forma general, de las acciones a tomar para mejorar la operación de los procesos.

Descripción de procesos

La descripción de los procesos, tanto normativos como empíricos, se realizó siguiendo el instructivo general contenido en los anexos II y III. En la primera, se describieron los principales procesos que constituyen la operación normativa del concepto de apoyo. Posteriormente, con esta información, se elaboró un fluograma general de la operación normativa del concepto de apoyo. En la segunda, se realizó exactamente lo mismo, pero tomando como base la información recabada en campo. Cabe hacer mención que esta descripción de procesos se realizó para tener claridad de las actividades que constituyen cada proceso, así como los responsables de ejecutarlos y los períodos de tiempo en que se realizan.

Identificación de problemas y buenas prácticas

La identificación de problemas se hizo a partir de la información de las entrevistas semi-estructuradas y con respecto a la ficha VI y VII.

Para identificar buenas prácticas se hizo una revisión de actividades y tareas realizadas en las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales, y que fueron propuestas por los operativos como buenas prácticas, aunque al ser revisadas, éstas se encuentran insertas como parte de los procesos operativos.

Entrevistas a profundidad

Se aplicaron 11 entrevistas a profundidad a las Gerencias Regionales, con excepción de la VI Río Bravo y XIII Valle de México, las cuales no pudieron realizarse por motivos atribuibles a las agendas de trabajo de los gerentes en cuestión. Estas entrevistas sirvieron de punto de partida para la elaboración de entrevistas semi-estructuradas para la obtención de información puntual sobre los procesos operativos y sus atributos para el cálculo de indicadores referidos en las fichas V.1 a la V.14.

Adicional a lo anterior, estas entrevistas constituyeron el punto de partida para conocer la problemática de cada Gerencia Regional, sobre todo de manera cualitativa.

Entrevistas semi-estructuradas

De las 123 programadas, sólo se aplicaron 122 entrevistas semi-estructuradas a operadores de las modalidades de apoyo del ProÁrbol en las Subgerencias Operativas Estatales y en las Gerencias Regionales, en virtud de que la modalidad de Cadena de Custodia no operó.

Las entrevistas semi-estructuradas fueron diferentes en su contenido para cada modalidad, pero con una serie de preguntas comunes que corresponden a variables de control. La entrevista se dividió en cada uno de los procesos incluidos en el modelo de

procesos general. De modo que se aplicaron entrevistas por proceso para 40 modalidades, dando un total de 560.

Las respuestas de las entrevistas se codificaron y capturaron en Access para exportarlas a Excel y, posteriormente, a SPSS para su procesamiento.

El cuadro 9 muestra los cargos que ocupan las personas entrevistadas en campo. Nótese que se trata de personal especializado con un alto grado de conocimiento de las modalidades de apoyo por la cuales fueron entrevistados. La antigüedad promedio en la Conafor es de 4 años y en el puesto de 2 años. Normalmente fue el Subgerente Operativo Estatal quien nombró a las personas a entrevistar.

Cuadro 9. Cargo de las personas entrevistadas en Conafor

Cargo	Número de operadores entrevistados
Enlaces	31
Jefes de departamento	12
Encargados de área	5
Técnicos y PSP	24
Coordinadores	3
Otros	4
Total	79

Fuente: UACH con base en el proceso de las entrevistas semi-estructuradas.

Se hace notar que la suma de operadores entrevistados es inferior al total de entrevistas (122) debido a que **en algunos casos se entrevistó al mismo operador por dos o tres modalidades o por más de un proceso**.

Las entrevistas se procesaron por proceso teniendo las variables de control correspondientes para su análisis. El principal objetivo del proceso fue el de buscar las frecuencias más relevantes de las respuestas codificadas para poder medir los atributos de cada uno de ellos.

Formato de registros de expedientes

Otro frente analítico, lo constituyen los formatos de registro de variables que se aplicaron a los expedientes muestreados, tanto de las solicitudes asignadas como de las no asignadas. El objetivo de la aplicación de estos formatos fue obtener información precisa del nivel de desempeño de la integración de expedientes. Este formato abarca los puntos esenciales y los lineamientos normativos respecto al proceso de integración de expedientes. Los temas en el formato aplicado a solicitudes asignadas se muestran en el cuadro 10.

Cuadro 10. Apartados contemplados en la revisión de expedientes a solicitudes asignadas

Apartado Solicitudes Asignadas	Puntaje
Solicitud y anexo técnico complementario	25
Documentación que acredita la nacionalidad del solicitante	15
Documentación que acredita la posesión legal de los terrenos	10
Documentación de soporte para la dictaminación	10
Dictamen de factibilidad	25
Orden de integración del expediente	15
Total	100

Fuente: UACh con base en el proceso de las fichas de integración de expedientes a solicitudes asignadas.

Cada tema tiene sus propias variables integrantes que se valoran en términos de una ponderación aditiva, de modo que los puntajes máximos alcanzados en cada tema indican indirectamente la ponderación que se le asigna por su grado de importancia en el proceso de integración de expedientes y su utilización en los procesos que siguen en el modelo de procesos.

En el cuadro 10, se indican los puntajes máximos que se pueden alcanzar en cada tema. Nótese que la suma de estos puntajes es igual a 100, de modo que mientras más se acerquen los puntajes a este número 100, mejor desempeño tendrá la integración de expedientes como proceso.

Para el caso de las solicitudes no asignadas (o no aprobadas) el formato es muy similar, solamente se diferencia con la inclusión de una variable que explica el porqué la solicitud no fue aprobada, cuadro 11.

Cuadro 11. Apartados contemplados en la revisión de expedientes a solicitudes no asignadas

Apartado Solicitudes No asignadas	Puntaje
Solicitud y anexo técnico completo	25
Documentación que acredita la nacionalidad del solicitante	15
Documentación que acredita la posesión legal de los terrenos	10
Documentación de soporte para la dictaminación	10
Dictamen de factibilidad	15
Orden de integración del expediente	10
Motivo del rechazo	15
Total	100

Fuente: UACh con base en el proceso de las fichas de integración de expedientes a solicitudes no asignadas.

De la misma manera que en el caso de las solicitudes aprobadas, a los expedientes de las no aprobadas se les aplicó un formato con las variables anotadas arriba, con una ponderación aditiva a 100 que se indica en el cuadro 11 y que tiene el mismo significado.

En resumen, y para dejar en claro el proceso de valoración, un expediente que obtenga una calificación promedio de 95 estará en mejores condiciones que uno que obtenga una calificación de 83. Esto mismo puede aplicarse al análisis de promedios por variables de control.

En ambos casos, asignados y no asignados, la muestra estadística asegura una precisión del 5% y una confiabilidad de 95% a las estimaciones obtenidas. Dado que cada formato tiene, además, variables de control, tales como: Coordinación General, Gerencia Técnica, Programa Presupuestario, Subgerencia Estatal; los resultados pueden agruparse y evaluarse en función de estas categorías de análisis.

Encuesta telefónica aplicada a beneficiarios

Finalmente, otro frente analítico fue la aplicación de un cuestionario por vía telefónica a los beneficiarios cuyas solicitudes fueron aprobadas. El objetivo fundamental fue el de evaluar el grado de satisfacción del beneficiario por los bienes y servicios recibidos por el programa ProÁrbol, y al mismo tiempo conocer sus opiniones sobre los procedimientos en los cuales intervinieron de forma directa, como a continuación se indica:

1. Grado de dificultad para el llenado de la solicitud
Alta _____ Media _____ Baja _____
2. Grado de dificultad para reunir los requisitos para completar la solicitud
Alta _____ Media _____ Baja _____
3. Grado de dificultad para la entrega recepción de la solicitud
Alta _____ Media _____ Baja _____
4. Suficiencia de la capacitación sobre derechos y obligaciones
Alta _____ Media _____ Baja _____
5. Facilidad con que obtuvo el primer pago
Alta _____ Media _____ Baja _____
6. Satisfacción con la forma como le están pagando el apoyo
Alta _____ Media _____ Baja _____
7. Conformidad con el proceso de finiquito
Alta _____ Media _____ Baja _____
8. Conformidad con el proceso de verificación seguimiento
Alta _____ Media _____ Baja _____
9. Calidad de todos los servicios y productos recibidos
Alta _____ Media _____ Baja _____

Cada una de estas variables se calificó por parte del beneficiario como: alta, media y baja. En las primeras tres variables la valoración asignada es la siguiente: alta con 30 puntos, media con 60 puntos y baja con 100 puntos. Como puede apreciarse se castigan nuevamente las actividades difíciles y complicadas para los beneficiarios y se premia las simplificadas.

En las variables 4 a 9 la ponderación es a la inversa, es decir, 100 puntos para alta, 60 para media y 30 para baja, porque en este caso las preguntas son positivas en cuanto a la opinión del beneficiario sobre los procesos cuestionados.

La sumatoria del puntaje de cada cuestionario constituye la puntuación final obtenida, misma que se capturó en *Excel* para exportarla al *SPSS* y proceder al procesamiento respectivo. Nuevamente, el cuestionario tiene información sobre Coordinación General, Programa Presupuestario, Gerencia Técnica, Gerencia Regional y Subgerencia Estatal, por lo que el análisis se puede llevar a cabo con base en estas variables de control.

Segundo nivel de análisis:

Componentes de la evaluación, medición de atributos y elaboración de la matriz de indicadores

Descripción del contenido, alcance y el objeto de las fichas que fueron trabajadas (incluyendo sección narrativa y flujoogramas) y su grado de relevancia

Anexo 1 Ficha de Características Generales del Programa

La ficha contiene las características generales de las modalidades de apoyo del ProÁrbol 2009 respecto a sus objetivos, cobertura, focalización y metas, misma que fue elaborada con el propósito de contar con puntos de referencia para poder hacer inferencias respecto de su cumplimiento.

Anexo II: Ficha de Descripción General de Procesos

Esta ficha contiene la información -nombre del proceso, cronología del proceso, responsables del proceso, ámbito de gobierno donde se lleva a cabo- para describir los principales procesos que constituyen la operación normativa del ProÁrbol 2009, la cual sirvió de base para la elaboración del flujoograma general normativo de dicho programa.

Anexo III: Ficha Narrativa de Procesos y Flujoograma

Esta ficha contiene la información clara y concisa de las principales características del proceso analizado, así como con una descripción narrativa del mismo, la cual sirvió de base para la elaboración de los flujoogramas respectivos.

Anexo IV: Ficha de Identificación y Etiquetado de Procesos

Esta ficha contiene el nombre de todos los procesos con la etiqueta con la que se documentaron en el Anexo III Ficha Narrativa de Procesos y Flujoograma, los cuales fueron coincidentes con las actividades y productos de cada proceso correspondiente al modelo de los Términos de Referencia, con el propósito de vincular el modelo de procesos con los procesos identificados empíricamente.

Anexo V: Ficha de Indicadores

Esta ficha contiene los indicadores determinados para cada uno de los procesos del modelo de procesos indicados en los Términos de Referencia, que permitan la medición de atributos.

Anexo VI: Ficha de Análisis de Congruencia entre la Operación y la Normatividad

Esta ficha contiene la información recolectada en gabinete y en las entrevistas con el propósito de identificar aquellos procesos que no son coincidentes entre la normatividad y lo que se encontró en campo, que sirvan de base para el análisis y redacción del apartado correspondiente.

Anexo VII: Ficha Resumen de Indicadores, Fortalezas y Debilidades de los Procesos

Esta ficha contiene los resultados obtenidos de la medición de atributos de cada proceso, qué se está midiendo, el indicador numérico derivado del cálculo de la fórmula, con base en los resultados de Anexo V: Fichas electrónicas de indicadores. Lo anterior para contar con información que permita el llenado del cuadro de fortalezas, para el análisis y redacción del apartado correspondiente.

Anexo VIII: Ficha de Identificación de Principales Problemas y Buenas Prácticas

Esta ficha contiene los problemas detectados con base en la información recolectada en campo, para el análisis y redacción del apartado correspondiente.

Anexo IX: Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-estructuradas

Esta guía fue básica para la obtención de información para la evaluación de la operación del ProÁrbol en su conjunto, mediante este instrumento se obtuvo información para la descripción de los procesos operativos de los apoyos ProÁrbol en sus distintos niveles de ejecución; así también para el componente de medición de atributos (fichas de indicadores) y del componente de detección de problemas, buenas prácticas y áreas de mejora en las Reglas de Operación, entre otros.

Anexo X. Ficha de Sugerencias TDR de la Evaluación de Procesos

Esta ficha contiene las sugerencias y algunas precisiones del evaluador respecto a los TDR de la presente evaluación, con el propósito de mejorar futuras evaluaciones.

Descripción lógica de procesos para el llenado de las fichas en orden secuencial y su grado de pertinencia

Al respecto, es posible establecer que el llenado del Anexo I. Ficha de Descripción de Características Generales de la Modalidad de Apoyo, así como el Anexo IX. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-estructuradas, no significó mayor problema, puesto que no presentan un enlace directo con las otras 9 fichas; sin embargo, a partir del Anexo II, Ficha de Descripción General de Procesos y Flujo General de Procesos, fue necesario terminar una ficha a la vez, para poder comenzar con las siguientes. Así, la información referente a la descripción de procesos empíricos que se presentan en el

Anexo III. Ficha Narrativa de Procesos y Flujograma se desarrolló a partir de la información recabada en el Anexo II.

En el contexto descrito en el párrafo anterior, la información recabada en el Anexo IV. Ficha de Identificación y Etiquetado de Procesos, se derivó de la presentada en el Anexo III, aunque en este caso, el etiquetado llega hasta el nivel de subprocesos. Así también, para el desarrollo del Anexo V. Ficha de Indicadores, se tomaron como principales insumos, los Anexos III y IV. De igual forma, el Anexo VI. Ficha de Análisis de Congruencia entre la Operación y la Normatividad, no hubiera podido llenarse sin la información de los Anexos II y III.

En el mismo sentido, el Anexo VII. Ficha Resumen de Indicadores, Fortalezas y Debilidades, es un resumen de los indicadores determinados para la medición de atributos en el Anexo V, así como las principales fortalezas y debilidades que resultaron de este proceso.

El Anexo VIII. Ficha de Identificación de Problemas y Buenas Prácticas, se desarrolló a partir de la información vertida en la base de datos de entrevistas semi-estructuradas que se realizaron a los operadores de los procesos, y ésta base no pudo obtenerse hasta después de haber hecho la medición de atributos, es decir, parte del Anexo V.

Por último, el Anexo X. Ficha de Sugerencias a los TDR de la Evaluación de Procesos, pudo desarrollarse cuando ya se contaba con los Anexos II al VII para presentar con mayor sustento los problemas encontrados para la evaluación de los procesos. Es importante señalar que el grado de pertinencia de esta secuencia lógica utilizada para el llenado de fichas es muy alto, dado que de no hacerlo, se estarían presentando resultados escuetos, incompletos y sin el sustento necesario para presentar las recomendaciones correspondientes.

Medición de atributos

Otro frente analítico importante es la medición de los atributos de cada proceso en cuanto a eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia. En este caso se requiere construir indicadores, que no solamente provengan de las entrevistas a los operadores, sino que sean fundamentados en lo posible en fuentes secundarias, en documentos previos que hayan analizado este problema. Desafortunadamente, en este caso no se encontraron indicadores que pudiesen servir como punto de referencia mínimo para la construcción de los actuales.

Para la construcción de indicadores se utilizó únicamente la información proveniente de las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores de cada modalidad, entrevistas que se aplicaron secuencialmente siguiendo el modelo de procesos propuesto por los Términos de Referencia. Esta construcción implicó definir indicadores de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia para cada proceso, definiendo estos indicadores con

base en variables bien definidas en las entrevistas y que estuviesen estrechamente relacionadas con los atributos mencionados de cada proceso. Por lo que las fuentes primarias para la elaboración de los indicadores que midieron los atributos en cada uno de los procesos, fueron las entrevistas a los operadores de las modalidades, en el ejercicio.

Por ejemplo, en el proceso de recepción de solicitudes se definieron indicadores para medir sus atributos, con sus respectivas variables de medición, como a continuación se indica:

Atributo Eficacia

Indicador: Grado de aplicación de instrumentos para la recepción de solicitudes

¿Se tienen formatos estandarizados para la solicitud de apoyo?

En caso de sí, ¿se verifica su llenado?

Atributo Suficiencia

Indicador: Disponibilidad y suficiencia de puntos de recepción de solicitudes

¿Los puntos de recepción de solicitudes son suficientes?

¿El punto de recepción de solicitudes es accesible?

¿Es suficiente el personal que recibe las solicitudes?

¿El personal contratado recibe capacitación para la recepción de las solicitudes?

Atributo Pertinencia

Indicador: Conocimiento y aplicación de los requisitos para solicitar el apoyo

Lugar en donde se informa de los requisitos para solicitar el apoyo del programa:

¿El listado de requisitos para solicitar el apoyo se presenta de manera clara y completa?

¿Se informa de manera clara sobre los documentos que deben presentarse?

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

¿Existe normatividad aplicable al proceso?

¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?

En caso de Sí, ¿En qué grado?

En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?

Para medir estas variables se asignaron puntajes, tal y como lo sugieren los Términos de Referencia, de la siguiente manera: Si las respuestas a las preguntas implican un sí o un no, se asignan 100 puntos a un sí y 0 puntos en caso contrario, no hay calificación intermedia porque la valoración del atributo debe ser excluyente por las consecuencias que la variable tiene en la consecución de los objetivos de la modalidad de apoyo y del programa.

Por ejemplo, la pregunta *¿los puntos de recepción de solicitudes son suficientes?* La respuesta es sí o no. Lógicamente que la valoración de sí es de 100 puntos y la de no es de 0, dado el aspecto estratégico de disponibilidad de puntos de recepción para agilizar el proceso y lograr atender a todos los solicitantes en su debido tiempo.

Habrá otras variables que no son dicótomas pero que tienen tres o cuatro alternativas de respuesta, en este caso el puntaje se divide de modo de premiar las mejores condiciones para el desempeño del proceso y castigar las deficiencias. Por ejemplo la pregunta *¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?* En este caso las posibles respuestas son tres: *Total, Parcial o Mínimo*, y se les asignan valores de 100, 60 y 30 puntos, respectivamente.

Otras variables son un poco más complejas de valorar, por ejemplo la pregunta *Lugar en donde se informa de los requisitos para solicitar el programa* tiene cuatro respuestas que no son excluyentes: *Gerencia, Promotoría, Despacho u Otro*. Aquí se valora de acuerdo al número de lugares empleados para la recepción. Si solamente se utiliza un solo lugar entonces se asigna el valor mínimo de 70 puntos, si se utilizan dos lugares se asignan 80 puntos, si en tres lugares 90 puntos y si se usan cuatro lugares corresponden 100 puntos

La asignación del puntaje no es arbitraria, se utiliza una ponderación que premia las variables con buen desempeño para lograr los objetivos y se castigan las variables que no tienen buen desempeño, pero siempre en la escala de 0 a 100. Escala que es más bien ordinal pues finalmente indica la “posición relativa” que guarda un atributo en cada proceso y que puede ser comparado con otros procesos y que da una señal de alarma si estos indicadores reciben una calificación baja o muy baja.

Para encontrar el promedio de la valoración de cada indicador, simplemente se obtiene el promedio simple de la valoración obtenida por sus variables integrantes.

Por ejemplo, para medir el atributo de oportunidad en el proceso de recepción de solicitudes, se procede de la siguiente manera:

Indicador: Grado de oportunidad en la recepción de solicitudes

¿Cuál es el periodo de recepción de las solicitudes?	85 puntos
¿Cuántos días a la semana?	90 puntos
¿Cuál es el horario de recepción de las solicitudes?	100 puntos
Calidad en la atención a los beneficiarios	80 puntos

Entonces, el grado de oportunidad en la recepción de solicitudes tendrá un promedio de $(85+90+100+80)/4$, es decir, de 88.75 puntos, y como en este caso el atributo de oportunidad tiene solamente este indicador, entonces el valor alcanzado por este atributo es el mismo, o sea, 88.75 puntos.

Finalmente, para determinar el valor promedio del atributo hay que encontrar el promedio simple del valor de los indicadores que están incluidos en ese atributo.

De aquí se deriva algo muy importante para esta evaluación de procesos, pues la valoración que obtenga el atributo en cada proceso, indica el grado en que ese proceso está operando y se está desempeñando en la dirección de obtener los objetivos del proceso, de la modalidad y del programa ProÁrbol. Esto se puede asegurar por la forma en que se asignan los puntajes a cada variable, premiando aquellas actividades que se hacen con buen desempeño y castigando las que no tienen un buen desempeño.

Finalmente, en cuanto a la interpretación de los atributos, hay que considerar el origen de las variables que conforman sus indicadores. A continuación se muestran en forma resumida el cómo interpretar los atributos:

Eficacia: este atributo se deriva de las entrevistas semi-estructuradas en especial de las preguntas relacionadas con el cumplimiento de metas, aunque en algunas ocasiones se refieran a la existencia de elementos orientados a la consecución de las metas.

Oportunidad: este atributo se relaciona con preguntas que tienen que ver con el cumplimiento de fechas y/o períodos establecidos por las Reglas de Operación.

Suficiencia: la interpretación de este atributo se deriva de preguntas que tienen que ver con la disponibilidad de recursos en general y/o con la suficiencia de las actividades que involucra.

Pertinencia: la única manera de medir este atributo con las variables que aparecen en las entrevistas semi-estructuradas, es la existencia de normatividad para ejecutar los procesos y su grado de aplicación.

Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades de cada proceso se derivaron directamente de la medición de atributos y del análisis de las entrevistas, así como del formato aplicado a los expedientes y las encuestas telefónicas. Se plantean las fortalezas y debilidades relacionadas con la eficacia, oportunidad, suficiencia, y pertinencia de cada uno de los procesos en función de los procesos mismos, y en función de su aportación para el cumplimiento de los objetivos de las Reglas de Operación del Programa ProÁrbol, según se establece en los TDR.

Una fortaleza es aquella actividad de un proceso que facilita o permite que el proceso y la modalidad alcancen sus objetivos, en cambio una debilidad del proceso son aquellas actividades o características del proceso que impiden alcanzar cabalmente estos objetivos.

Capítulo III

Resultados

3.1. Descripción de la operación del programa

Para llevar a cabo la descripción general de la forma en que debe operar el ProÁrbol conforme a la normatividad, fue procesada la información proveniente de la ficha de descripción de procesos, la cual, a su vez, fue obtenida a partir del análisis de la información contenida en las Reglas de Operación 2009, los Manuales de Procedimientos 2009, los Lineamientos de Pago 2008 y la Guía o Procedimiento para Recepción de Solicitudes del programa.

Del análisis efectuado respecto a cómo deben operar, de acuerdo a la normatividad señalada, las 40 modalidades de apoyo otorgadas por el ProÁrbol durante 2009, a través de las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales, resultó una estructura operativa que abarca los procesos de: planeación, difusión, recepción de solicitudes de apoyo, captura de solicitudes, integración de expedientes, dictaminación, asignación de apoyos, capacitación, firma de convenios, pago o distribución de los apoyos, supervisión. Dichos procesos fueron bien identificados de manera individual en cuanto a sus actividades y objetivos. Respecto a los tiempos de ejecución se realizó una separación de los conceptos de apoyo que corresponden al primero y segundo cierres, aunque los tiempos fueron identificados por periodos de manera general por proceso, no así por actividad, dado que las ROP sólo señalan los periodos de ejecución y/o las fechas límite para la operación de los procesos.

A continuación se describen los procesos donde la normatividad asigna mayor participación a la estructura operativa de Oficinas Centrales de la Conafor, en los cuales intervienen: la Dirección General, la Unidad de Asuntos Jurídicos, la Coordinación General de Producción y Productividad, la Coordinación General de Administración, la Coordinación General de Conservación y Restauración, así como instancias externas como: SEMARNAT, SHyCP y COFEMER.

Nombre del proceso: Planeación

Objetivo: Determinar la misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Programa.

Responsable del proceso: Instancia respectiva.

Requisitos para iniciar el proceso: Convocatoria a reunión de trabajo.

Producto o servicio creado por el proceso: ROP y Programa Operativo Anual.

Proveedor que abastece al proceso: Archivos históricos del programa y Reglas de Operación de ejercicios anteriores.

Inicio del proceso: Con el planteamiento de actividades, objetivos y metas.

Fin del proceso: Conclusión de las ROP y del Programa Operativo Anual.

Nombre del proceso: Difusión

Objetivo: Llevar a cabo el proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.

Responsable del proceso: Instancia respectiva.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer de equipo, materiales y Reglas de Operación.

Producto o servicio creado por el proceso: Programa de difusión institucional, spots para radio y televisión, y materiales impresos.

Proveedor que abastece al proceso: Reglas de Operación.

Inicio del proceso: Con la definición de mensajes audiovisuales e impresos.

Fin del proceso: Con el envío de audiovisuales a las radiodifusoras y canales de televisión, así como de materiales impresos a los Departamentos de Difusión y Cultura para su difusión.

A continuación se describen los procesos donde la normatividad asigna mayor participación a la estructura operativa de las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales:

Nombre del proceso: Recepción de Solicituds

Objetivo: Recibir las solicitudes de posibles beneficiarios de apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

Responsable del proceso: Oficina receptora.

Requisitos para iniciar el proceso: Presentación de solicitud y documentación conforme a las ROP.

Producto o servicio creado por el proceso: Formato de Recepción y/o Notificación de Faltantes.

Proveedor que abastece al proceso: Solicitante.

Inicio del proceso: Presentación de los requisitos para solicitar el apoyo.

Fin del proceso: Solicitud recibida.

Nombre del proceso: Captura de Solicitudes

Objetivo: Llevar a cabo el registro electrónico de las solicitudes recibidas de manera clara, completa, precisa y fidedigna en el Sistema de Información y Gestión de Apoyos (SIGA).

Responsable del proceso: Oficina de captura.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer de solicitud de apoyo y documentación conforme a las ROP.

Producto o servicio creado por el proceso: Información ingresada en el SIGA.

Proveedor que abastece al proceso: Oficina receptora.

Inicio del proceso: Recepción de solicitud de apoyo y documentación de acuerdo con las ROP.

Fin del proceso: Ingreso de la información requerida por el SIGA.

Nombre del proceso: Integración de Expedientes

Objetivo: Conformar los expedientes de los solicitantes de los apoyo, incorporando todos los documentos establecidos en la normatividad.

Responsable del proceso: Oficina receptora.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer de la solicitud de apoyo y documentación conforme a las ROP.

Producto o servicio creado por el proceso: Expediente debidamente integrado.

Proveedor que abastece al proceso: Oficina receptora.

Inicio del proceso: Recepción de solicitud de apoyo y documentación de acuerdo con las ROP.

Fin del proceso: Integración de la información en una carpeta.

Nombre del proceso: Dictaminación de Solicitudes

Objetivo: Validación de la viabilidad de los proyectos materia de la solicitud de los apoyos y su calificación con base en los criterios de prelación, ejecución y resolución establecidos.

Responsable del proceso: Oficina receptora.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer del expediente.

Producto o servicio creado por el proceso: Dictamen de factibilidad.

Proveedor que abastece al proceso: Oficina receptora.

Inicio del proceso: Recepción de expediente.

Fin del proceso: Impresión y firma del dictamen de factibilidad.

Nombre del proceso: Asignación de Apoyos

Objetivo: Seleccionar las solicitudes a ser beneficiadas por los apoyos del Programa ProÁrbol con base en la dictaminación realizada, los recursos disponibles y otros criterios aplicables.

Responsable del proceso: Comité Técnico Estatal.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer del dictamen de factibilidad.

Producto o servicio creado por el proceso: Listado de beneficiarios del apoyo.

Proveedor que abastece al proceso: Gerencia Técnica, Gerencia Regional o Subgerencia Operativa Estatal.

Inicio del proceso: Presentación del dictamen de factibilidad al Comité Técnico Estatal.

Fin del proceso: Elaboración de acta de autorización de apoyos.

Nombre del proceso: Capacitación sobre Derechos y Obligaciones

Objetivo: Capacitar a los beneficiarios sobre los derechos y obligaciones que contraerán a la firma del convenio.

Responsable del proceso: Oficina receptora.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer de lista de beneficiarios del apoyo.

Producto o servicio creado por el proceso: Curso de capacitación.

Proveedor que abastece al proceso: Oficinas centrales.

Inicio del proceso: Que hayan sido publicados los resultados y sedes de capacitación sobre derechos y obligaciones en la página de la Conafor y de los gobiernos estatales.

Fin del proceso: Impartición del curso de capacitación sobre derechos y obligaciones en las sedes publicadas

Nombre del proceso: Firma de Convenio

Objetivo: Formalizar la asignación de los apoyos mediante la firma del convenio de adhesión.

Responsable del proceso: Oficina receptora.

Requisitos para iniciar el proceso: Identificación del solicitante asignado y convenio impreso.

Producto o servicio creado por el proceso: Convenio de adhesión debidamente firmado.

Proveedor que abastece al proceso: Oficina receptora.

Inicio del proceso: Captura de papeleta de convenio de adhesión.

Fin del proceso: Firma autógrafa del convenio de adhesión.

Nombre del proceso: Pago o Distribución del Apoyo

Objetivo: Poner el recurso del apoyo en poder del legítimo beneficiario del programa.

Responsable del proceso: Oficina receptora.

Requisitos para iniciar el proceso: Convenio firmado.

Producto o servicio creado por el proceso: Pago al beneficiario del porcentaje del apoyo correspondiente.

Proveedor que abastece al proceso: Oficina receptora.

Inicio del proceso: Generación del proceso de pago.

Fin del proceso: Recepción del apoyo por parte del beneficiario mediante depósito bancario.

Nombre del proceso: Supervisión

Objetivo: La verificación del cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios en tiempo y forma.

Responsable del proceso: Oficina receptora.

Requisitos para iniciar el proceso: Aviso de conclusión del estudio, obra o proyecto y el informe de actividades.

Producto o servicio creado por el proceso: Acta circunstanciada de verificación.

Proveedor que abastece al proceso: Beneficiario.

Inicio del proceso: Cuando el beneficiario presenta el aviso de conclusión del estudio, obra o proyecto y el informe de actividades.

Fin del proceso: Firma el acta circunstanciada con el personal verificador.

Nombre del proceso: Finiquito

Objetivo: Efectuar el pago final del apoyo otorgado una vez que los beneficiarios han dado íntegro cumplimiento a los compromisos contraídos.

Responsable del proceso: Oficina receptora.

Requisitos para iniciar el proceso: Acta circunstanciada de verificación.

Producto o servicio creado por el proceso: Pago al beneficiario del % del apoyo correspondiente.

Proveedor que abastece al proceso: Oficina receptora.

Inicio del proceso: Firma el acta circunstanciada con el personal verificador.

Fin del proceso: Recepción del apoyo por parte del beneficiario mediante depósito bancario.

En el anexo “Productos de los Componentes” se incluyen tanto las fichas de descripción de estos procesos como el flujo gráfico respectivo, en forma electrónica.

3.2. Descripción de procesos empíricos del programa

Los procesos empíricos de cómo están operando las 40 modalidades de apoyo del ProÁrbol, fueron identificados a través de la información obtenida en campo por medio de visitas de observación *in situ*, y con la aplicación de entrevistas a profundidad y semi-estructuradas a personal operativo de las trece Gerencias Regionales y sus respectivas Subgerencias Operativas Estatales. Dicha información fue procesada inicialmente, para el llenado del Anexo III fichas narrativas y Anexo IV fichas de identificación y etiquetado de cada uno de los procesos identificados en la práctica y, posteriormente, para la elaboración de los flujo gráficos y para el análisis de los procesos

empíricos. Cabe hacer mención que los tiempos de ejecución de los procesos fueron identificados por períodos de manera general por proceso, no así por actividad, dado que éstos, en la mayoría de las veces, son llevados a cabo de manera simultánea dentro de los períodos marcados por las ROP.

A continuación se describen los procesos de la operación empírica agrupados de acuerdo al nivel donde recae la responsabilidad de su ejecución, ya que, para su concreción, las actividades de la mayoría de ellos permea los tres niveles de operación (Gerencias Técnicas, Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales).

a). Procesos que se llevan a cabo a nivel central en la Coordinación General de Planeación e Información, Gerencia de Desarrollo Forestal y en la Dirección de Comunicación y Producción, para la operación de las 40 modalidades de apoyo del ProÁrbol, y que son cumplimentados solamente en algunas de las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales.

Nombre del proceso: Planeación

Objetivo: Definir las metas del apoyo en tiempos establecidos y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del apoyo, considerando para ello la información de los ejes rectores, como: el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales, así como las herramientas institucionales de planeación.

Responsable del proceso: Coordinación General de Planeación e Información, Gerencia de Desarrollo Forestal (Nivel Federal).

Requisitos para iniciar el proceso: Convocatoria a reunión de trabajo.

Producto o servicio creado por el proceso: Programa Operativo Anual.

Proveedor que abastece al proceso: Archivos históricos del programa.

Inicio del proceso: Reunión de trabajo.

Fin del proceso: Conclusión del Programa Operativo Anual.

Nombre del proceso: Promoción y Difusión

Objetivo: Difundir a través de medios masivos de comunicación y por medio de pláticas a personas físicas o morales, los requisitos que de acuerdo a Reglas de Operación, deben cumplir los solicitantes para poder ser beneficiarios del apoyo.

Responsable del proceso: Dirección de Comunicación y Producción (Nivel Federal).

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer de las Reglas de Operación.

Producto o servicio creado por el proceso: Programa de difusión a través de medios masivos y de reuniones de difusión.

Proveedor que abastece al proceso: Reglas de Operación.

Inicio del proceso: Con la definición de mensajes audiovisuales e impresos.

Fin del proceso: Con el envío de audiovisuales a las radiodifusoras y canales de televisión locales; así como de materiales impresos a los Departamentos de Difusión y Cultura para su difusión.

b). Procesos que se llevan a cabo a nivel central en la Gerencia de Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales para la operación de la modalidad de apoyo: Plantaciones Forestales Comerciales; así como en la Gerencia de Servicios Ambientales del Bosque para la operación de las modalidades de apoyo: Servicios Ambientales Hidrológicos, Conservación de la Biodiversidad, Sistemas Agroforestales con Cultivos Bajo Sombra, Desarrollo de la Idea del Proyecto de Secuestro de Carbono.

Nombre del proceso: Dictaminación de Solicitudes

Objetivo: Analizar la información contenida en el Anexo Técnico para determinar su validez y pertinencia técnica, y finalmente aplicar los criterios de prelación contenidos en las Reglas de Operación para determinar su factibilidad.

Responsable del proceso: Gerencia Técnica correspondiente.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer del pre-dictamen.

Producto o servicio creado por el proceso: Dictamen de factibilidad.

Proveedor que abastece al proceso: Gerencia Regional y/ Subgerencia Operativa Estatal.

Inicio del proceso: Recepción de pre-dictamen y expediente.

Fin del proceso: Impresión y firma del dictamen de factibilidad.

Nombre del proceso: Asignación de Apoyos

Objetivo: Asignar los apoyos con base en el techo presupuestal correspondiente para cada modalidad de apoyo, así como generar un padrón de beneficiarios actualizado y validado ante el Comité Técnico Estatal.

Responsable del proceso: Comité Técnico Nacional.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer del dictamen de factibilidad.

Producto o servicio creado por el proceso: Dictamen del Comité Técnico Nacional.

Proveedor que abastece al proceso: Gerencia Técnica correspondiente.

Inicio del proceso: Presentación del dictamen de factibilidad al Comité Técnico Nacional.

Fin del proceso: Elaboración de acta de autorización de apoyos.

c). Procesos que se llevan a cabo a nivel estatal en las 13 Gerencias Regionales y en las Subgerencias Operativas Estatales para la operación de las 40 modalidades de apoyo del ProÁrbol; salvo los procesos de dictaminación y asignación de apoyos de las modalidades de: Plantaciones Forestales Comerciales, Servicios Ambientales Hidrológicos, Conservación de la Biodiversidad, Sistemas Agroforestales con Cultivos Bajo Sombra, y Desarrollo de la Idea del Proyecto de Secuestro de Carbono; el proceso de finiquito en la modalidad de Equipamiento de Brigadas Voluntarias donde el pago del apoyo se hace en una sola exhibición, y el proceso de planeación que es llevado a cabo solamente en algunas de ellas.

Nombre del proceso: Planeación

Objetivo: Definir las metas del apoyo en tiempos establecidos y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del apoyo.

Responsable del proceso: Gerencia Regional y Subgerencia Operativa Estatal.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer del Programa Operativo Anual (POA).

Producto o servicio creado por el proceso: Programa Anual de Trabajo (PAT).

Proveedor que abastece al proceso: Programa Operativo Anual.

Inicio del proceso: Reunión de trabajo.

Fin del proceso: Conclusión del Programa Anual de Trabajo.

Nombre del proceso: Promoción y Difusión

Objetivo: Coadyuvar en la difusión a través de medios masivos de comunicación y por medio de pláticas con personas físicas o morales, sobre los requisitos que, de acuerdo a Reglas de Operación, deben cumplir los solicitantes para poder ser beneficiarios de los apoyos.

Responsable del proceso: Departamento de Difusión y Cultura, Departamento de Producción y Productividad

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer de las Reglas de Operación y de los materiales audiovisuales e impresos.

Producto o servicio creado por el proceso: Transmisiones por radio y televisión, y reuniones con posibles solicitantes.

Proveedor que abastece al proceso: Dirección de Comunicación y Producción (Nivel Federal).

Inicio del proceso: Con la recepción de los medios impresos y audiovisuales necesarios para comenzar con la difusión.

Fin del proceso: Cuando se archiva el expediente y se elabora una base de datos de los eventos de difusión realizados.

Nombre del proceso: Recepción de Solicitudes

Objetivo: Concentrar toda la documentación necesaria para llevar a cabo la integración de expedientes y la dictaminación de la solicitud presentada.

Responsable del proceso: Departamento de Producción y Productividad.

Requisitos para iniciar el proceso: Presentación de solicitud y documentación conforme a las ROP.

Producto o servicio creado por el proceso: Solicitudes, anexos técnicos, documentación soporte para la dictaminación.

Proveedor que abastece al proceso: Solicitante.

Inicio del proceso: Recibe al solicitante de acuerdo al turno presentado.

Fin del proceso: Entrega al solicitante el original de comprobante de Recepción de documentos.

Nombre del proceso: Captura de Solicitudes

Objetivo: Ingresar la información necesaria de las solicitudes de apoyo en el Sistema de Información y Gestión de Apoyos (SIGA) para generar los folios correspondientes.

Responsable del proceso: Departamento de Planeación e Informática.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer de solicitud de apoyo y documentación conforme a las ROP.

Producto o servicio creado por el proceso: Base de datos, solicitudes capturadas, anexos técnicos capturados, documentación soporte para la dictaminación capturada.

Proveedor que abastece al proceso: Departamento de Producción y Productividad.

Inicio del proceso: Cuando la mesa de control recibe la documentación acompañada de la solicitud.

Fin del proceso: Mesa de control envía la información impresa a los técnicos responsables de los apoyos.

Nombre del proceso: Integración de Expedientes

Objetivo: Revisar si las solicitudes presentan toda la información requerida por las Reglas de Operación, e integrarla en cada uno de los apartados necesarios para facilitar el proceso siguiente de dictaminación de solicitudes.

Responsable del proceso: Departamento de Producción y Productividad.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer de la solicitud de apoyo y documentación conforme a las ROP.

Producto o servicio creado por el proceso: Expedientes por modalidad de apoyo.

Proveedor que abastece al proceso: Departamento de Planeación e Informática.

Inicio del proceso: Cuando se recibe la documentación que acompaña la solicitud, la solicitud capturada y los anexos técnicos complementarios capturados que correspondan.

Fin del proceso: Envío del expediente a los dictaminadores para comenzar el siguiente proceso.

Nombre del proceso: Dictaminación de Solicitudes

Objetivo: Analizar la información contenida en el anexo técnico para determinar su validez y pertinencia técnica y finalmente aplicar los criterios de prelación contenidos en las Reglas de Operación para determinar su factibilidad.

Responsable del proceso: Departamento de Producción y Productividad.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer del expediente.

Producto o servicio creado por el proceso: Dictamen de factibilidad.

Proveedor que abastece al proceso: Departamento de Producción y Productividad.

Inicio del proceso: Recepción de expediente.

Fin del proceso: Impresión y firma del dictamen de factibilidad.

Nombre del proceso: Asignación de Apoyos

Objetivo: Asignar los apoyos con base en el techo presupuestal correspondiente para cada modalidad de apoyo, así como generar un padrón de beneficiarios actualizado y validado ante el Comité Técnico Estatal.

Responsable del proceso: Comité Técnico Estatal.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer del dictamen de factibilidad.

Producto o servicio creado por el proceso: Dictamen del Comité Técnico estatal.

Proveedor que abastece al proceso: Departamento de Producción y Productividad.

Inicio del proceso: Presentación del dictamen de factibilidad al Comité Técnico Estatal

Fin del proceso: Elaboración de acta de autorización de apoyos.

Nombre del proceso: Capacitación sobre Derechos y Obligaciones

Objetivo: Dar al beneficiario información a través de la explicación de los derechos y obligaciones a los que se hace sujeto, para que decida por medio de su firma, la aceptación o no de los apoyos.

Responsable del proceso: Gerencia Regional o Subgerencia Operativa Estatal.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer de acta de autorización de apoyos.

Producto o servicio creado por el proceso: Evento de capacitación.

Proveedor que abastece al proceso: Comité Técnico Estatal.

Inicio del proceso: Que hayan sido publicados los resultados y sedes de capacitación sobre derechos y obligaciones en la página de la Conafor y de los gobiernos estatales.

Fin del proceso: Impartición del curso de capacitación sobre derechos y obligaciones en las sedes publicadas.

Nombre del proceso: Firma de Convenio

Objetivo: Contar con un documento legal que obligue al beneficiario a destinar los apoyos recibidos a los fines para los que fueron otorgados.

Responsable del proceso: Gerencia Regional o Subgerencia Operativa Estatal.

Requisitos para iniciar el proceso: Identificación del solicitante asignado y convenio impreso.

Producto o servicio creado por el proceso: Convenio de adhesión debidamente firmado.

Proveedor que abastece al proceso: Gerencia Regional o Subgerencia Operativa Estatal.

Inicio del proceso: Con la asistencia del beneficiario al curso sobre derechos y obligaciones.

Fin del proceso: Con la elaboración de una base de datos de beneficiarios con convenio de adhesión firmados y con CLABE interbancaria para pago.

Nombre del proceso: Pago o Distribución del Apoyo

Objetivo: Realizar el depósito bancario del primer pago a los beneficiarios para que puedan efectuar las actividades correspondientes al apoyo recibido.

Responsable del proceso: Gerencia Regional o Subgerencia Operativa Estatal.

Requisitos para iniciar el proceso: Convenio firmado.

Producto o servicio creado por el proceso: Pago al beneficiario del % del apoyo correspondiente.

Proveedor que abastece al proceso: Gerencia Regional o Subgerencia Operativa Estatal.

Inicio del proceso: Con la generación del listado de beneficiarios con banderas completas.

Fin del proceso: Recepción del apoyo por parte del beneficiario mediante depósito bancario.

Nombre del proceso: Supervisión

Objetivo: Llevar a cabo la obtención y revisión en gabinete del documento requerido por las Reglas de Operación, con el propósito de, una vez cumplimentado, realizar el trámite del pago final.

Responsable del proceso: Gerencia Regional o Subgerencia Operativa Estatal.

Requisitos para iniciar el proceso: Aviso de conclusión del estudio, obra o proyecto y el informe de actividades.

Producto o servicio creado por el proceso: Acta circunstanciada de verificación.

Proveedor que abastece al proceso: Beneficiario.

Inicio del proceso: Cuando el beneficiario presenta el aviso de conclusión del estudio, obra o proyecto y el informe de actividades.

Fin del proceso: Firma del acta circunstanciada por el personal verificador.

Nombre del proceso: Finiquito

Objetivo: Llevar a cabo el trámite del segundo pago final a los beneficiarios generando, para tal efecto, reportes de pago en MD5 y el depósito en las cuentas bancarias del monto restante de los recursos correspondientes al apoyo asignado.

Responsable del proceso: Gerencia Regional o Subgerencia Operativa Estatal.

Requisitos para iniciar el proceso: Acta circunstanciada de verificación.

Producto o servicio creado por el proceso: Pago al beneficiario del % del apoyo correspondiente.

Proveedor que abastece al proceso: Gerencia Regional o Subgerencia Operativa Estatal.

Inicio del proceso: Firma el acta circunstanciada con el personal verificador.

Fin del proceso: Recepción del apoyo por parte del beneficiario mediante depósito bancario.

d). Proceso adicional que se lleva a cabo a nivel federal en la Coordinación General de Producción y Productividad para la operación de la modalidad de apoyo: Plantaciones Forestales Comerciales.

Nombre del proceso: Elaboración y Validación del Acta de Calificación

Objetivo: Contar con una herramienta que permita sistematizar la información de las solicitudes para preparar la propuesta de asignación que será discutida en el seno del Comité Técnico Nacional.

Responsable del proceso: Coordinación General de Producción y Productividad.

Requisitos para iniciar el proceso: Subgerencia de Asignación y Operación de Apoyos.

Producto o servicio creado por el proceso: Acta de calificación validada.

Proveedor que abastece al proceso: Coordinación General de Producción y Productividad.

Inicio del proceso: Cuando se recibe el concentrado de los proyectos con dictamen positivo clasificados por categoría.

Fin del proceso: Con la firma del acta de calificación y envío a la GDFC.

e). Procesos adicionales que se llevan a cabo tanto a nivel federal en las Gerencias de Servicios Ambientales del Bosque y de Desarrollo Forestal, como a nivel estatal en las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales para la operación de las modalidades de apoyo: Servicios Ambientales Hidrológicos, Conservación de la Biodiversidad, Sistemas Agroforestales con Cultivos Bajo Sombra, Desarrollo de la Idea del Proyecto de Secuestro de Carbono y Auditoría Técnica Preventiva.

Nombre del proceso: Georreferenciación

Objetivo: Construir polígonos que permitan identificar las áreas propuestas para el apoyo en el Sistema de Información Geográfica Arc View 3.3.

Responsable del proceso: Departamento de Producción y Productividad.

Requisitos para iniciar el proceso: Disponer de la solicitud de apoyo y documentación conforme a las ROP.

Producto o servicio creado por el proceso: Polígonos en archivos *shapefile*.

Proveedor que abastece al proceso: Beneficiario.

Inicio del proceso: Con la revisión de las solicitudes para ver si incluyen los datos cartográficos en el anexo correspondiente.

Fin del proceso: Cuando la Gerencia de Servicios Ambientales del Bosque revisa los polígonos para complementar el proceso futuro de dictaminación de solicitudes.

Nombre del proceso: Refrendo

Objetivo: La verificación del cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios en tiempo y forma para tramitar el segundo pago a los beneficiarios generando, para tal efecto, reportes de pago en MD5, y por el otro, depositar a las cuentas de los beneficiarios el monto de recursos correspondientes para que pueda continuar con los trabajos del apoyo recibido.

Responsable del proceso: Gerencia Regional o Subgerencia Operativa Estatal.

Requisitos para iniciar el proceso: Propuesta de refrendo.

Producto o servicio creado por el proceso: Acta de refrendo, fichas de depósito.

Proveedor que abastece al proceso: Gerencia Regional o Subgerencia Operativa Estatal.

Inicio del proceso: Envía la propuesta de refrendo al Comité Técnico Estatal para que en su próxima sesión autorice el segundo pago.

Fin del proceso: Cuando el beneficiario recibe el monto del refrendo mediante depósito bancario.

Nombre del proceso: **Dictaminación del Programa de Mejores Prácticas de Manejo**

Objetivo: Dictaminar la factibilidad técnica del Programa de Mejores Prácticas de Manejo que contiene las actividades a realizar en los 5 años de vigencia del apoyo.

Responsable del proceso: Gerencia de Servicios Ambientales del Bosque (Nivel Federal), Departamento de Producción y Productividad (Nivel Estatal).

Requisitos para iniciar el proceso: Comunicado al PSP de Servicios Ambientales que ya finalizó la elaboración del Programa de Mejores Prácticas de Manejo (PMPM).

Producto o servicio creado por el proceso: Dictamen de factibilidad.

Proveedor que abastece al proceso: Asesor Técnico del Beneficiario.

Inicio del proceso: Cuando el PSP de Servicios Ambientales recibe comunicado de que ya finalizó la elaboración del Programa de Mejores Prácticas de Manejo (PMPM).

Fin del proceso: Firma y envío de los dictámenes preliminares de PMPM al Enlace de Servicios Ambientales.

Nombre del proceso: **Validación del Plan de Auditoría**

Objetivo: Revisar y validar el plan de auditoría que propone el auditor técnico para que se respalde la calidad de las actividades inherentes al manejo forestal que se aplicará en el predio.

Responsable del proceso: Gerencia de Desarrollo Forestal.

Requisitos para iniciar el proceso: Solicitud y el Plan de Auditoría Técnica de solicitantes que resultaron beneficiados.

Producto o servicio creado por el proceso: Plan de Auditoría Técnica validado.

Proveedor que abastece al proceso: Gerencia Regional o Subgerencia Operativa Estatal.

Inicio del proceso: Cuando se concentra la solicitud y el Plan de Auditoría Técnica de todos los solicitantes que resultaron beneficiados en la asignación del apoyo.

Fin del proceso: Otorgamiento de una clave única y notificación al beneficiario de la autorización de su Plan de Auditoría con copia a la Gerencia Regional, Subgerencia Operativa Estatal y Auditor Técnico Preventivo.

En el anexo “Productos de los Componentes” se incluyen tanto las fichas narrativas, las fichas de identificación y etiquetado de estos procesos, así como los fluogramas respectivos, en forma electrónica.

3.2.1. Cronología de Procesos Normativos y Empíricos

Para efecto del análisis sobre los tiempos de los procesos normativos y empíricos, se realizó una separación de los conceptos de apoyo que corresponden al primer cierre (C1, C2 y C4) y de los 12 restantes que se incluyen en el segundo cierre (A1, A2, A3, A4, A5, B1, C3, C5, D1, D2, D3 y D4). La división fue necesaria porque los primeros requieren de una radicación de recursos más oportuna para aprovechar la época de lluvias, y por ende, una mayor prioridad en el desarrollo de los procesos; en cambio los segundos, no dependen de la precipitación para lograr buenos dividendos en el logro de sus metas. Una vez efectuada la separación, se realizó una revisión minuciosa de los documentos normativos Reglas de Operación 2009 y su Diagrama General, con el fin de obtener la información referida a los períodos o fechas límite para desarrollar cada uno de los 12 procesos identificados.

Como puede observarse en el cuadro 12, para el caso de los procesos de Planeación, Captura de Solicitudes, Integración de Expedientes, Capacitación sobre Derechos y Obligaciones, Supervisión y Finiquito no se encontró información alguna que permitiera determinar el periodo señalado para llevarlos a cabo.

En lo referente al proceso de Promoción o Difusión, la normatividad mencionada sólo señala el día de la publicación de la convocatoria que fue el 31 de diciembre de 2008 para ambos cierres. Así también, menciona que la Recepción de Solicitudes iniciará el 2 de enero de 2009 y terminará, el 24 de febrero del mismo año para los conceptos de apoyo del primer cierre, y el 1 de abril de 2009, para los correspondientes al segundo cierre.

Cuadro 12. Cronología genérica de procesos normativos de la Ficha II

Proceso	Primer Cierre	Segundo Cierre
Planeación	No menciona	No menciona
Promoción o Difusión	31/12/08	31/12/08
Recepción de Solicitudes	Del 02/01/09 al 24/02/09	Del 02/01/09 al 01/04/09
Captura de Solicitudes	No menciona	No menciona
Integración de Expedientes	No menciona	No menciona
Dictaminación	Del 25/02/09 al 21/04/09	Del 02/04/09 al 26/06/09
Asignación del Apoyo	Fecha Límite 24/04/09	Fecha Límite 29/06/09
Capacitación sobre Derechos y Obligaciones	No menciona	No menciona
Firma del Convenio	Del 05/05/09 al 01/06/09	Del 07/07/09 al 03/08/09
Pago y Dispersión del Apoyo	Del 02/06/09 al 22/06/09	Del 04/08/09 al 24/08/09
Supervisión	No menciona	No menciona
Finiquito	No menciona	No menciona

Fuente: UACH, con base en información obtenida de las Reglas de Operación 2009 y su Diagrama General.

En lo que concierne al proceso de Dictaminación, el documento regulatorio señala que ésta deberá realizarse del 25 de febrero de 2009 al 21 de abril del mismo año, para el primer cierre y, del 2 de abril del 2009 al 26 de junio del mismo año, para el segundo cierre. Asimismo, la normativa indica que la fecha límite para la Asignación de Apoyos será, para el caso primero, el 24 de abril de 2009 y, para el caso segundo, el 29 de junio del mismo año.

Por último, el periodo señalado para efectuar el proceso de Firma de Convenios de los apoyos del primer cierre, va del 5 de mayo de 2009 al 01 de junio del mismo año; para los del segundo cierre se indica el periodo que comienza el 7 de julio de 2009 y termina el 3 de agosto del mismo año. El proceso de Pago y Dispersión del Apoyo se menciona para llevarse a cabo en el lapso comprendido entre el 2 de junio de 2009 y el 22 del mismo mes, del mismo año, para el primer cierre y, entre el 4 de agosto de 2009 y el 24 del mismo mes, de mismo año, para el segundo cierre.

Como puede apreciarse en el cuadro 13, para el caso de los procesos observados en campo, sólo en los referidos a la Integración de Expedientes, Dictaminación, Supervisión y Finiquito, no se pudo determinar el periodo requerido para llevarlos a cabo. En los primeros dos, debido a que son procesos que algunas veces se realizan dependiendo de la necesidad de avanzar en uno u otro y de la suficiencia de personal capacitado con que se cuente, por otro lado, son procesos itinerantes que no tienen un principio y un fin bien marcados. Para el caso de los últimos dos, el impedimento obedeció a que los tiempos de ejecución dependen del aviso de conclusión presentado por el beneficiario, mismo que no se puede prever.

Cuadro 13. Cronología genérica de procesos empíricos de las Fichas II y III

Proceso	Primer Cierre	Segundo Cierre
Planeación	Del 15/10/08 al 02/01/09	Del 04/10/08 al 15/01/09
Promoción o Difusión	Del 10/01/09 al 26/04/09	Del 09/01/09 al 27/03/09
Recepción de Solicitudes	Del 02/01/09 al 24/02/09	Del 02/01/09 al 01/04/09
Captura de Solicitudes	Del 06/01/09 al 16/04/09	Del 06/01/09 al 15/06/09
Integración de Expedientes	Variable	Variable
Dictaminación	Variable	Variable
Asignación del Apoyo	Del 10/04/09 al 24/04/09	18/06/09 al 29/06/09
Capacitación sobre Derechos y Obligaciones	Del 21/04/09 al 29/05/09	10/07/09 al 28/07/09
Firma del Convenio	Del 21/04/09 al 29/05/09	10/07/09 al 28/07/09
Pago y Dispersión del Apoyo	Del 01/06/09 al 21/08/09	15/07/09 al 11/10/09
Supervisión	No fue posible determinar	No fue posible determinar
Finiquito	No fue posible determinar	No fue posible determinar

Fuente: UACH, con base en información documental recabada en las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales, así como en la información obtenida de las entrevistas semi-estructuradas.

En lo que respecta al proceso de planeación, éste se realiza en dos partes: la primera en el periodo que va del 15 de octubre de 2008 al 2 de enero de 2009, para el primer cierre, y del 4 de octubre de 2008 al 15 de enero de 2009, para el segundo cierre, donde se definen las actividades a realizar para los Programas Operativos Anuales y los Programas Anuales de Trabajo, determinando con ello la línea de trabajo a seguir en la Gerencia Regional o Subgerencia Operativa Estatal y, la segunda que comprende los meses de enero a marzo, donde, ya conocido el presupuesto asignado, se definen las metas con mayor precisión y holgura.

El proceso de Promoción o Difusión se lleva a cabo en un promedio de 3 a 4 meses, periodo que es algo ajustado, dado que aún no se realiza una focalización de la difusión por tipo de apoyo hacia las regiones con mayor potencial para el desarrollo de éstos. No obstante lo anterior, a decir de los operativos de las modalidades de apoyo, el proceso cumple con sus metas.

En el contexto anterior, es notable que, en ambos cierres, el periodo señalado por la normatividad para efectuar la Recepción de Solicitudes y el encontrado en campo, sean coincidentes. Asimismo es importante mencionar que los procesos de Captura de Solicitudes y Asignación de los apoyos, no presentan tiempos reducidos; aunque es necesario señalar que en el primer caso los retrasos obedecen a la falta de personal y personal capacitado para llevar a cabo el proceso.

Por otro lado, cabe destacar que generalmente, las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales, aprovechan la Capacitación Sobre Derechos y Obligaciones para llevar a cabo la Firma del Convenio. En consecuencia, ambos procesos aparecen en el cuadro con los mismos periodos de operación. Al respecto de la Firma del Convenio, se

puede mencionar que 86.1% de los entrevistados mencionó que el periodo destinado para la firma de convenios es suficiente, 7.3% dijo lo contrario y el porcentaje restante no contestó. La mayoría de los operativos que señaló insuficiente el tiempo destinado para efectuar el proceso, indicó que el tiempo requerido es de 30 días, es decir, 10 días más de lo estipulado por las Reglas de Operación.

En el caso del proceso de Pago y Dispersión del Apoyo, los tiempos señalados se prolongan por los retrasos en las áreas involucradas para tal efecto. En el primer cierre el proceso llega a tardar, en algunos casos, hasta 2 meses y medio, y para el segundo cierre, hasta 3 meses.

3.2.2. Objetivo de evaluación conforme a TDR

Del contenido de los apartados anteriores, se concluye que las 40 modalidades de apoyo del ProÁrbol, ejercicio 2009, fueron operadas en los niveles y procesos que se describen a continuación:

A nivel central

En la Coordinación General de Planeación e Información, Gerencia de Desarrollo Forestal y en la Dirección de Comunicación y Producción, para la operación de las 40 modalidades de apoyo del ProÁrbol, se llevaron a cabo los procesos de: Planeación, y Promoción y Difusión, los cuales también se llevaron a cabo de manera complementaria, en algunas de las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales.

En la Gerencia de Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales para la operación de la modalidad de apoyo: Plantaciones Forestales Comerciales; así como en la Gerencia de Servicios Ambientales del Bosque para la operación de las modalidades de apoyo: Servicios Ambientales Hidrológicos, Conservación de la Biodiversidad, Sistemas Agroforestales con Cultivos Bajo Sombra, Desarrollo de la Idea del Proyecto de Secuestro de Carbono, se llevaron a cabo los procesos de: Dictaminación de Solicitudes y Asignación de Apoyos.

En la Coordinación General de Producción y Productividad para la operación de la modalidad de apoyo: Plantaciones Forestales Comerciales, se lleva a cabo el proceso adicional de: Elaboración y Validación del Acta de Calificación.

A nivel estatal

En las 13 Gerencias Regionales y en las Subgerencias Operativas Estatales, para la operación de las 40 modalidades de apoyo del ProÁrbol; (salvo los procesos de Dictaminación de Solicitudes y Asignación de Apoyos de las modalidades de: Plantaciones Forestales Comerciales, Servicios Ambientales Hidrológicos, Conservación de la Biodiversidad, Sistemas Agroforestales con Cultivos Bajo Sombra, y Desarrollo de la

Idea del Proyecto de Secuestro de Carbono; del proceso de Finiquito en la modalidad de Equipamiento de Brigadas Voluntarias donde el pago se hace en una sola exhibición, así como del proceso de planeación que es llevado a cabo solamente en algunas de ellas), se llevaron a cabo los procesos de: Planeación, Promoción y Difusión, Recepción de Solicitudes, Captura de Solicitudes, Integración de Expedientes, Dictaminación de Solicitudes, Asignación de Apoyos, Capacitación sobre Derechos y Obligaciones, Firma de Convenio, Pago o Distribución del Apoyo, Supervisión y Finiquito.

En los niveles central y estatal

En las Gerencias de Servicios Ambientales del Bosque y de Desarrollo Forestal, y en las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales, para la operación de las modalidades de apoyo: Servicios Ambientales Hidrológicos, Conservación de la Biodiversidad, Sistemas Agroforestales con Cultivos Bajo Sombra, Desarrollo de la Idea del Proyecto de Secuestro de Carbono y Auditoría Técnica Preventiva, se llevaron a cabo los procesos adicionales de: Georreferenciación, Refrendo, Dictaminación del Programa de Mejores Prácticas de Manejo, y Validación del Plan de Auditoría.

3.2.3. Análisis de la operación empírica de procesos y hallazgos de la evaluación del ProÁrbol

Aunque este apartado no está contemplado en los términos de referencia como tal, el evaluador consideró pertinente incluirlo dentro del proceso de evaluación, para aprovechar la información adicional captada a través de las entrevistas a profundidad y semi-estructuradas y con la observación directa en campo.

Dicho análisis incluye una visión global de cada uno de los procesos empíricos encontrados en la práctica, básicamente en las Subgerencias Operativas Estatales; además, contiene información que permite ubicar de manera general el contexto real en el que se desarrollan los procesos operativos de las modalidades de apoyo, y la problemática que se tiene que sortear para el logro de sus objetivos.

Recepción de solicitudes

La recepción de solicitudes es el inicio en la práctica, de todos los procesos subsecuentes para el otorgamiento de los apoyos del ProÁrbol 2009 en sus diferentes modalidades. Un primer aspecto a analizar, es el lugar en donde se informa de los requisitos para solicitar el apoyo. Al respecto las entrevistas semi-estructuradas arrojaron resultados que sitúan a las Subgerencias Operativas Estatales (95.9%) como el lugar en donde se informa de los requisitos; pero también tienen bastante importancia las Promotorías (91%). Con menor incidencia se mencionan a los despachos y otro tipo de lugares como las Asociaciones u Organización de Silvicultores, en los propios núcleos agrarios; y con menor frecuencia a los gobiernos de los estados, en los municipios y en las UMAFOR.

Lo importante en este proceso es que los silvicultores cumplan con los requisitos para solicitar el apoyo, al respecto, 93% de los entrevistados considera que estos requisitos se presentan de manera clara y completa. Un aspecto que contribuye a agilizar el proceso, es el referente a la disposición de formatos estandarizados para la solicitud de apoyos.

93.4% de los entrevistados considera que el punto de recepción de las solicitudes es accesible para los solicitantes, aunque 25.4% menciona que no lo es.

El periodo de recepción de solicitudes más frecuente va de enero a abril, pero fluctúa en un periodo de enero a febrero o de enero a marzo, y básicamente se reciben durante los cinco días de la semana, aunque en algunos casos hasta en seis días, con horario de atención de 9:00 a 18:00 horas (73%) que es lo más frecuente, aunque en algunos casos el horario es de 9:00 a 17:00 horas.

En opinión de los beneficiarios, la atención que se les brinda en el proceso de recepción de solicitudes es buena (91%) y regular (6.6%).

Respecto al número de personal a cargo de la recepción de solicitudes, 60.7% de los entrevistados considera que existe suficiente personal, pero 36%, menciona que es insuficiente. De ahí la necesidad de contratar personal eventual, cuyo perfil es bastante diversificado, ya que se contratan Agrónomos, Ingenieros Forestales, licenciaturas afines al sector y pocos Biólogos y Ecólogos. El personal eventual con este perfil profesional recibe en su mayoría, capacitación para la recepción de las solicitudes (70%), pero existe un grupo significativo que no recibe, lo cual puede incidir en varios aspectos del proceso de recepción de solicitudes, sobre todo, cuando el personal contratado no tiene experiencia.

Según los entrevistados, existe normatividad que se puede aplicar al proceso (74%), aunque casi 20% considera lo contrario (probablemente por desconocimiento). Aquellos que consideran que existe normatividad, en su mayoría opinan que ésta es aplicable a este proceso operativo para el logro de los objetivos. Se considera también que esta normatividad es aplicable en forma total (61%) y parcial (9.8%).

En el mismo tenor, se considera que la normatividad es eficiente y que no entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos (57%), aunque un pequeño grupo de operadores (3.3%) piensa lo contrario y da sus razones, mismas que se explicitan a continuación:

- i) Algunos de los formatos sólo son accesibles vía Internet o en la dependencia, además de que su llenado implica demasiada información de campo que los solicitantes no pueden completar.
- ii) Las Reglas de Operación dejan fuera a un gran número de personas poseedoras de superficies pequeñas (1-2 ha)

- iii) Los tiempos de apertura y cierre de ventanillas no están acordes al tipo de apoyo y a la entidad federativa.
- iv) Las Reglas de Operación son muy rígidas.

Captura de solicitudes

El siguiente paso en el modelo general de procesos es la captura de solicitudes que se realiza, en gran medida, en las Subgerencias Operativas Estatales (93.4%), aunque en ciertas modalidades, se realiza, de manera complementaria, en las Promotorías.

Una ventaja importante en este proceso es que la captura se realiza en un solo formato electrónico que es el SIGA. Paralelamente, en algunos casos la captura se realiza en formatos alternos, como son los siguientes:

1. Base de datos en *Excel* paralela al SIGA, de control interno
2. Sistema de Información de Servicios Ambientales (SISA)

La captura paralela genera polémica respecto a la eficiencia del SIGA. Se puede considerar que al existir esta captura paralela se está indirectamente calificando al SIGA como un sistema ineficiente, pero, por otro lado, se puede interpretar como una buena práctica, ya que responde a necesidades concretas de información a nivel de las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales.

Con respecto a la suficiencia del sistema de captura para los usuarios posteriores, las opiniones están divididas, 56.6% considera que el sistema de captura es suficiente, pero 36% opina que no lo es, aunque las causas de esto último no fueron registradas en las entrevistas semi-estructuradas.

El formato homogéneo a nivel nacional o por tipo de apoyo, es una ventaja para el proceso de captura, según lo mencionado por 91% de los entrevistados. Este mismo porcentaje considera que todas las solicitudes ingresadas son capturadas, sin tomar en cuenta la decisión posterior en términos de aprobadas o no aprobadas. Sin embargo, casi 40% de los entrevistados menciona que existe normatividad que permite el rechazo de alguna solicitud, en los siguientes casos:

1. Documentación incompleta
2. Folio manual y/o no lo acepta el sistema
3. Que no sea de los municipios elegibles
4. No cumple con las Reglas de Operación
5. Por criterios de ejecución
6. Por falta de presupuesto
7. Por folio electrónico erróneo
8. Que no cuente con la superficie elegible
9. Equivocación en los datos del solicitante

El personal de captura de las solicitudes cuenta con enlace directo al servidor de la Conafor, lo cual facilita y agiliza el proceso; de todas maneras existen operadores que consideran que no existe enlace directo a este servidor (8.3%).

Una de las debilidades del proceso de captura es la referida a la necesidad de la contratación de personal eventual; contrataciones que se efectúan mayoritariamente en enero y febrero. Solamente 11.5% manifestó que durante 2009 no hubo contratación de personal eventual para ese fin.

Una actividad que se deriva de la contratación de personal eventual, es la necesidad de capacitarlos para realizar su trabajo, aunque no siempre adquieren el conocimiento sobre el objetivo de los programas según lo manifestado por 27% de los entrevistados.

Otro aspecto polémico en el proceso de captura, es el relacionado con la suficiencia de equipo de cómputo con que se realiza el trabajo, al respecto, 52.5% de los entrevistados señaló que el equipo de cómputo es insuficiente y que por ello se ha recurrido a que los propios capturistas dispongan de equipos personales para esta labor. Uno de los requisitos para que este personal sea contratado es que cuente con equipo de cómputo portátil, lo cual, de alguna manera, transgrede normas de carácter laboral.

Una derivación importante de ello es que el equipo en el que se capturan las solicitudes no cuenta con las características necesarias para el trabajo, en 20.5% de los casos.

El periodo de inicio de la captura de las solicitudes es fundamentalmente en enero y febrero de acuerdo con lo señalado por más de 84% de los entrevistados, y el periodo de término de captura de las solicitudes se lleva a cabo en los meses de abril, mayo y junio. Lo cual parece ser suficiente en cuanto al periodo de tiempo global disponible para este proceso, aunque para algunas modalidades de apoyo tanto el inicio como el cierre varían a lo largo del año, lo que indujo a algunos operadores a mencionar que la captura se lleva a cabo prácticamente en todo el año, aunque con diferente intensidad.

Para la captura se emplean cinco días a la semana, aunque una semana antes del cierre del SIGA los operadores llegan a laborar hasta siete días.

53.3% manifestó la existencia de normatividad para reglamentar la realización de este proceso, por otra parte, casi 40% opinó lo contrario. Para aquellos que manifestaron que existe normatividad, la gran mayoría dijo que es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos del programa, que se aplica totalmente (41.8%) y en forma parcial (10.7%). Unos pocos consideran que la normatividad es deficiente o que entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos (6.6%).

Las razones por las que la normatividad es deficiente o entorpece el logro de los objetivos, son las siguientes:

1. El funcionamiento del programa SIGA es deficiente.
2. El sistema de captura tiene deficiencias aunado a que el personal contratado no tiene experiencia ni conocimientos básicos en la captura de solicitudes.
3. Hay pérdida de expedientes o confusión al integrar un expediente.
4. Es un proceso lento que solicita mucha información que no es utilizada, en especial la información del SIGA, ya que el sistema no alimenta a las Subgerencias Operativas Estatales de toda la información que se vierte en él y que es necesaria para los procesos operativos.

Integración de expedientes

La calidad en la integración de expedientes es una de las actividades cruciales en todo el modelo de procesos, pues de ésta depende la agilidad y calidad de los procesos posteriores a los cuales se someten las solicitudes, en especial los de dictaminación y asignación de apoyos, por esa razón la Conafor ha emitido lineamientos que establecen el lugar en donde deben almacenarse los expedientes de forma segura, de fácil acceso y manteniendo siempre procedimientos rígidos y disciplinados para su consulta.

El lugar en donde se integran los expedientes, en las Subgerencias Operativas Estatales y Gerencias Regionales, varía conforme a la disponibilidad de espacios seguros y dedicados exclusivamente al almacenamiento de los expedientes. Algunos de estos lugares fueron mencionados como:

- Lugares amplios con espacio suficiente, con mesas, estantes y cajas.
- Área específica de archivo.
- El área de captura y archivo comparten espacios con mesas, sillas y computadoras portátiles.
- Lugares pequeños con cajas ordenadas alfabéticamente y por año.

Los aspectos señalados, constituyen áreas de oportunidad para mejorar y brindar un mejor servicio a los usuarios de los archivos y, al mismo tiempo, asegurar la integridad de los expedientes, evitando daños o extracción indebida de información.

Con respecto a la integración de expedientes, las estadísticas básicas se describen en el cuadro 14.

Cuadro 14. Estadísticas descriptivas de la integración de expedientes en las Subgerencias Operativas Estatales

Concepto	N	Min	Max	Promedio	Des. Est.
¿Cuántas solicitudes se recibieron de este apoyo en la Gerencia?	113	1	2,870	236.32	467.24
¿Cuál fue la meta de integración de expedientes?	111	1	2,870	237.87	471.22
¿Cuántos expedientes se integraron?	117	1	2,870	221.03	449.25
¿Cuál fue la meta de resguardo de expedientes?	113	1	2,870	230.28	465.91

Cuadro 14. Estadísticas descriptivas de la integración de expedientes en las Subgerencias Operativas Estatales (continuación)

Concepto	N	Min	Max	Promedio	Des. Est.
¿Cuántos expedientes se pasaron a resguardo?	116	1	2,870	226.84	460.57
Número total de integradores ocupados en el proceso	118	1	40	6.03	6.48
Número de integradores capacitados utilizados en el proceso	118	0	40	5.99	6.38

Fuente: UACH procesamiento de entrevistas semi-estructuradas.

N: Número de respuestas de los entrevistados.

Min: Número mínimo de respuestas de acuerdo a las modalidades entrevistadas.

Max: Número máximo de respuestas de acuerdo a las modalidades entrevistadas.

Promedio: Número promedio de respuestas.

Des Est: Desviación estándar de las respuestas.

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente: en primer lugar, las metas establecidas como promedio para la integración fueron de 238 expedientes por Subgerencia Operativa Estatal, misma que se cumplió en forma global en 93%, bastante alto en términos de comparación con los estándares establecidos al respecto.

Otro aspecto destacable es la meta de resguardo de expedientes que se cumplió en 98.5%, lo que también puede considerarse de muy buen nivel.

Algunos indicadores de eficiencia global se pueden derivar de este cuadro. Por ejemplo, el promedio de expedientes integrados por persona dedicada a este fin, que resultó ser de 37 expedientes, lo cual puede ser considerado como muy bajo.

Otro indicador interesante es el número de integradores capacitados que fueron utilizados en el proceso sobre el número total de integradores que resultó ser de 99.3%, lo que asegura que el proceso se realice con calidad y eficiencia.

Las fechas programadas para la integración de expedientes inician entre enero y mayo y las fechas en las que comenzó el proceso de integración, van de enero a marzo, mostrando una relativa coincidencia entre lo programado y lo realizado. Otro aspecto vinculado al anterior, es la relación que existe entre la fecha programada de recepción de materiales para la integración de expedientes, con la fecha en la que realmente son recibidos. La programación se centró entre los meses de enero a abril, en donde se había programado recibir cerca de 50% de los materiales, los cuales se recibieron entre enero y abril, tiempo en el que se recibió cerca de 67% de ellos, lo cual indica eficiencia.

Lo anterior da cuenta de manera general lo realizado de acuerdo a la programación de este proceso, pero no da cuenta de las particularidades del cumplimiento con respecto a la programación de manera específica. Por ejemplo, 25 de los entrevistados programaron iniciar la integración de expedientes en enero y así se llevó a cabo; 17 programaron en febrero y también se llevó a cabo en esa fecha.

El mismo método se puede aplicar para analizar el cumplimiento de la entrega de los materiales en función de la entrega programada. Se advierte una gran coincidencia entre lo programado y lo realizado entre los meses de enero a abril.

En relación con el personal que integra los expedientes, 50% consideró que es insuficiente, mientras 46.7% opinó que es suficiente. Lo mismo sucede con la suficiencia del personal capacitado para integrar expedientes, ya que las proporciones de aquellos que afirmaron que es suficiente fue muy cercana a los que dijeron lo contrario.

Las fechas programadas para entregar los expedientes a los dictaminadores tienen un alto grado de cumplimiento en razón de la información proporcionada en el cuadro 15.

Cuadro 15. Grado de cumplimiento de la fecha de entrega de los expedientes a los dictaminadores

Mes programado para entregar los expedientes a los dictaminadores	Número de entrevistados	Cumplimiento de meta	Porcentaje de cumplimiento
Febrero	5	5	100.0
Marzo	11	11	100.0
Abril	23	21	91.3
Mayo	23	23	100.0
Junio	12	8	66.6
Julio	5	5	100.0

Fuente: UACH, procesamiento de entrevistas semi-estructuradas

Nota: la construcción de este cuadro, implicó el análisis de todos los conceptos y modalidades de apoyo seleccionadas en la muestra de los estados. (Ver anexo de cuadros de salida del procesamiento de las entrevistas semi-estructuradas)

Uno de los aspectos que facilita el trabajo de los dictaminadores es el mismo orden de integración del expediente para todas las modalidades, así lo consideró 86.9% de los entrevistados. También lo consideraron adecuado para la dictaminación 86.1% de los entrevistados. De forma similar, 86.1% de los entrevistados mencionó que el expediente contiene toda la información necesaria para permitir la dictaminación, mientras que 10.7% consideró que los expedientes están incompletos.

Relacionado con lo anterior, 79.5% de los entrevistados dijo que los expedientes se guardan físicamente, mientras que 17.2% dijo que son conservados de manera electrónica.

Un aspecto que se considera importante es la capacitación sobre la conformación de expedientes que reciben los integradores; en este sentido, 79.5% de los entrevistados dijo que el personal recibe capacitación, mientras que 16.4% opinó lo contrario.

Adicional a la Guía de Procedimiento para la Conformación de Expedientes, 10.7% mencionó la utilización de otros instrumentos para la integración de expedientes, entre

ellos, bases de datos, carpetas y guías para archivar; mientras que 86.1% dijo sólo tomar en cuenta la guía de procedimientos.

81.1% de los entrevistados mencionó que el personal que conforma los expedientes tiene conocimiento sobre los procesos anterior y posterior a la integración de expedientes; de la misma manera, 89.3% tiene conocimiento sobre los objetivos específicos de la integración de expedientes.

En relación con la existencia de normatividad para el desarrollo o aplicación de este proceso, 91.8% de los entrevistados mencionó su existencia y que es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos del programa, de éstos, 77% respondió que la normatividad es aplicada de manera total, y 10.7% dijo que de manera parcial.

7.38% de los entrevistados consideró que la normatividad no es deficiente ni entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos, mientras que 1.6% consideró que sí lo es y que entorpece al proceso para el logro de los objetivos.

Adicionalmente a las entrevistas semi-estructuradas aplicadas en las Gerencias Regionales y en las Subgerencias Operativas Estatales, se aplicó un formato *checklist* a una muestra estadística de solicitudes (asignadas y no asignadas), con el propósito de medir y ponderar algunas dimensiones o aspectos fundamentales en la integración de expedientes. Este formato se llenó con información de los expedientes de todas las Subgerencias Operativas Estatales. Los resultados de este muestreo para las solicitudes asignadas se presentan en el cuadro 16.

El puntaje obtenido en cada rubro del expediente se derivó de los contenidos que deben integrar cada uno de ellos, de acuerdo a los lineamientos establecidos para la integración de expedientes y a los lineamientos contemplados en los dictámenes de factibilidad. Cada apartado alcanza un puntaje de acuerdo a su conformación y puntos específicos. La suma de los puntajes en cada apartado constituyen 100 puntos, es decir, entre mayor puntaje arroje un expediente de manera global y por apartado, significa que su conformación y manejo es buena.

Cuadro 16. Puntajes obtenido en la integración de expedientes

Concepto	N	Min	Max	Promedio	(%)	Desv. Std	CV
I Solicitud y anexo técnico complementario	1,480	10	25	24.8	99.4	1.4	5.7
II Acreditación de la nacionalidad	1,480	0	15	14.1	94.2	2.6	18.3
III Acreditación de la posesión legal de los terrenos	1,480	0	10	9.9	98.6	1.2	12.0
IV Documentos soporte para la dictaminación	1,480	0	10	8.3	83.2	3.1	37.4
V Dictamen de factibilidad	1,480	0	25	23.1	92.3	6.0	26.2

Cuadro 16. Puntajes obtenido en la integración de expedientes (continuación)

Concepto	N	Min	Max	Promedio	(%)	Desv. Std	CV
VI Orden de integración del expediente	1,480	0	15	10.9	72.6	4.4	40.4
Puntaje obtenido Total	1,480	39	100	91.1	87.3	8.7	9.5

Fuente: UACH procesamiento de cuestionarios aplicados a la muestra de expedientes.

N: Número de expedientes revisados de solicitudes asignadas.

Min: Puntaje mínimo obtenido de acuerdo a los expedientes revisados de solicitudes asignadas.

Max: Puntaje máximo obtenido de acuerdo a los expedientes revisados de solicitudes asignadas.

Promedio: Puntaje promedio obtenido de acuerdo a los expedientes revisados de solicitudes asignadas.

%: Porcentaje de respuesta con respecto al total de cada concepto en el global de expedientes revisados de solicitudes asignadas.

Des Est: Desviación estándar de los puntajes obtenidos en cada uno de los conceptos de los expedientes revisados de solicitudes asignadas.

Los resultados por Coordinación General, por Programa Presupuestario, Gerencia Técnica, Gerencia Regional y Subgerencia Operativa Estatal, se pueden consultar en el anexo. El cuadro anterior se refiere a los resultados globales.

Un primer hallazgo interesante es el alto nivel de homogeneidad que presentan las valoraciones de los conceptos incluidos en el análisis, ya que los coeficientes de variación son relativamente bajos, en especial el puntaje obtenido total, que es de 91.1, indicando con ello que existe una buena brecha para el mejoramiento de este proceso. Especialmente en el rubro del orden de integración del expediente, que muestra el porcentaje más bajo de eficiencia. Cabe señalar, que algunos conceptos considerados muestran un nivel muy alto de eficiencia, como es el caso de la incorporación de la solicitud y anexo técnico complementario y la acreditación de la posesión legal de los terrenos.

Dictaminación

Este es otro de los proceso clave en el modelo de procesos para la asignación de apoyos del ProÁrbol 2009. En la dictaminación se valida la viabilidad de los proyectos y las solicitudes de apoyo, las cuales se califican de acuerdo con los criterios de prelación establecidos. Estos criterios se califican de manera social, general y particular.

En algunos conceptos de apoyo se requiere de un pre-dictamen (34.42%) y 64.75% de las modalidades no lo requieren. Para las modalidades que lo requieren, se califican las solicitudes en el lugar en donde se ubica el proyecto (2.4%), en la Gerencia Regional (8.19%), en las oficinas de la Conafor y en campo (2.45%), y en las Subgerencias Operativas Estatales (18.85%).

El promedio de solicitudes recibidas, de acuerdo con los operadores de las modalidades entrevistados en las Subgerencias Operativas Estatales y en las Gerencias Regionales, es de 222 solicitudes. El promedio de metas de calificación de criterios de prelación

social, general y particular es de 162 solicitudes, mientras que las calificaciones con estos criterios son en promedio, 169 solicitudes.

Los promedios de calificación en cuanto a metas y en lo referente a lo realizado como respuesta de los operadores de las modalidades entrevistadas, se muestran en el cuadro 17.

Cuadro 17. Promedio de las metas de calificación de las solicitudes y promedio de las solicitudes calificadas de las modalidades entrevistadas

Concepto	N	Min	Max	Promedio	Desv. Std
¿Cuál fue la meta de calificación de criterios de prelación social, generales y particulares?	50	0	1131	161.72	279.2
¿Cuántas solicitudes se calificaron por tipo de criterios de prelación?	53	0	1131	169.25	279.3
¿Cuál fue la meta de solicitudes dictaminadas para este ejercicio 2009?	110	0	2870	228.41	460.7
¿Cuántas solicitudes se dictaminaron?	120	1	2870	212.5	435.9
Número total de dictaminadores ocupados en el proceso	117	0	20	4.61	4.2
Número de dictaminadores capacitados utilizados en el proceso	116	0	20	4.57	4.1

Fuente: UACH, procesamiento de entrevistas semi-estructuradas

N: Número de respuestas de los entrevistados

Min: Número mínimo de solicitudes de acuerdo con las modalidades entrevistadas

Max: Número máximo de solicitudes por gerencia de acuerdo a las modalidades entrevistadas

Promedio: Número de solicitudes promedio integrados

Des Est: Desviación estándar de las solicitudes calificadas

La meta promedio de solicitudes dictaminadas para el ejercicio 2009 en las modalidades, entrevistadas en las Gerencias Estatales y Subgerencias Operativas Estatales fue de 228 solicitudes, de las cuales, en promedio, se dictaminaron 212. Según los operadores entrevistados, el número total de dictaminadores que participaron en el proceso fue de 5 con respecto a los entrevistados.

Las fechas programadas para la dictaminación fueron entre abril y junio (62.3%), y las fechas en que se realizó, fueron de febrero a mayo (94.2%) de acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas semi-estructuradas. Los meses en los que se tuvo mayor respuesta de realización de dictaminación fueron, abril y mayo, en donde poco más de 50% de los entrevistados dijo haber realizado la dictaminación.

La calidad en la integración de los expedientes es una de las herramientas fundamentales para llevar a cabo el proceso de dictaminación, pues la información ordenada permite la agilización del proceso de calificación de las solicitudes. En ese sentido, 90.1% de los entrevistados contestó que el expediente está completo para llevar a cabo el dictamen de factibilidad. Solo 6.5% afirmó que los expedientes están incompletos para tal efecto.

Con respecto al diseño del dictamen de factibilidad, 87.7% de los entrevistados mencionó que es adecuado y facilita la asignación de los apoyos, mientras que 7.3% opinó lo contrario.

El dictamen de factibilidad es el instrumento básico utilizado en el proceso de asignación de apoyos, por lo que éste debe contener los puntos necesarios para una asignación eficiente; en este sentido, 81.9% de los entrevistados opinó que el dictamen cubre tales requerimientos, pero 13.11% de los entrevistados mencionó que el dictamen presenta deficiencias.

Los cambios mencionados por los operadores de las modalidades de apoyo respecto al diseño y realización del dictamen de factibilidad, se centran en:

- Adecuar los formatos para condiciones específicas de las modalidades (24.5%)
- La existencia de dictámenes específicos por conceptos de apoyo (11.47%)
- La corroboración de los datos del solicitante y el proyecto en campo (6.5%)
- Realizar el apartado de documentación legal en el momento de la recepción de solicitudes (2.45%)
- Que el personal que realice la dictaminación tenga experiencia (1.63%)

Es de gran importancia que la dictaminación lleve consigo un proceso de transparencia para soporte de cualquier aclaración de los solicitantes. Este proceso de dictaminación se da en diferentes formas:

- Verificando el expediente de manera abierta al público (22.9%)
- Con la justificación de la aceptación o rechazo (20.5%)
- Por el Comité Técnico Estatal y/o presencia de otras dependencias (15.57%)
- Aplicando los criterios de prelación (9.01%)

Por otra parte, 88.5% de los entrevistados mencionó que existe normatividad aplicable al proceso de dictaminación, mientras que 13.11% dijo que no existe o desconoce de su existencia. Del porcentaje que mencionó la existencia de normatividad en el proceso, 86.8% mencionó que tal normatividad es aplicable, de manera total (56.5%) o parcial (30.3%).

68.8% dijo que la normatividad es eficiente y no entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos, en tanto, 4.91% afirmó que la normatividad entorpece el proceso de dictaminación, las razones por las que se hizo tal afirmación son las siguientes:

- Existen proyectos de bajo perfil técnico que se aprueban (1.6%)
- Los formatos de dictamen son deficientes e inadecuados a los estados (1.6%)
- En el caso de sanidades, aunque la solicitud contenga un alto puntaje se asignan proyectos sin existencia de plagas (0.8%)

- Son muy rígidas las reglas de operación (0.8%)

Asignación de apoyos

La asignación de apoyos es el proceso a través del cual los operadores seleccionan a los beneficiarios de acuerdo con los puntos que presenten en el dictamen de factibilidad. Uno de los productos resultantes de este proceso, es el padrón de beneficiarios del ejercicio que se publica en la página y oficinas de la Conafor.

83.6% de los entrevistados mencionó que el Comité Estatal es quien asigna los apoyos, mientras que 4% mencionó que es el Comité Nacional quien los asigna.

La información que requiere el Comité para asignar los recursos son:

- Expedientes (45% de 122 entrevistados)
- Lista de solicitudes (71.3% de 122 entrevistados)
- Dictamen (80.3% de 122 entrevistados)

Otro tipo de información que se requiere para la asignación:

- Bases de datos en *Excel* (10.6%)
- El concentrado de los proyectos (0.8%)
- El reporte del sistema SIGA (1.6%)

71.3% de los entrevistados afirmó que existe normatividad para que el Comité funcione, la normatividad se muestra en el cuadro 18.

Cuadro 18. Normatividad bajo la que funciona u opera el Comité

Normatividad	Frecuencia	Porcentaje
Ley General de Desarrollo Forestal	3	2.4
Lineamientos emitidos por la Conafor	5	4.1
Lineamientos Técnicos del Comité	45	36.9
Reglas de Operación	32	26.2
Total	122	100.0

Fuente: UACH, procesamiento de entrevistas semi-estructuradas.

Los entrevistados calificaron la asistencia de los titulares a las reuniones del Comité, como: alta (41.8%), media (40.9%) y baja (1.6%), es decir, cerca de la mitad de los entrevistados mencionó que los titulares de los Comités no asisten a las reuniones, en contraparte, los suplentes asisten de manera alta (58.2%), media (17.2%) y baja (7.4%). Así también, 79.5% de los entrevistados aseguró que las reuniones no se han suspendido por falta de *quórum*, mientras que, 4% de los entrevistados, mencionó lo contrario.

Con respecto a la estandarización de los procedimientos para la asignación de solicitudes, 86.1% mencionó que si existe homogeneidad en la realización de este proceso. Por otra parte, 82.8% de los entrevistados mencionó que existen criterios claros y explícitos para la selección de los beneficiarios, en tanto que 3.2% opinó de manera negativa.

Uno de los aspectos que facilitan la asignación de los apoyos es el diseño del dictamen de factibilidad, el cual se afirmó por 83.6% de las respuestas, además el dictamen contempla los puntos necesarios para una asignación eficiente del apoyo (77%).

Cuando existe igualdad entre los puntajes de un proyecto u otro, se utilizan los criterios de desempate establecidos en la normatividad de la Conafor, los criterios más utilizados por los operadores de las modalidades se presentan en el cuadro 19.

Cuadro 19. Criterios de desempate utilizados por el personal operativo de las modalidades

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Áreas prioritarias por SEDESOL	29	23.8
Ejido o comunidad	4	3.3
Grupo de indígenas	3	2.5
Los que marcan las Reglas de Operación	17	13.9
Predios ubicados en partes altas (cuencas hidrológicas)	1	0.8
Que pertenezca a una Organización de Silvicultores y/o cadena productiva	3	2.5
Que tengan un Programa de Manejo Forestal	1	0.8
Sin respuesta	64	52.5
Total	122	100.0

Fuente: UACH, procesamiento de entrevistas semi-estructuradas.

Estos criterios de desempate son utilizados entre 2 a 50% de las solicitudes dictaminadas, que representa la respuesta de 14.7% de los entrevistados, los criterios más utilizados fueron los establecidos en las Reglas de Operación, sobre todo, los referentes a áreas prioritarias y superficie.

Las fechas programadas y en las que se realizó la asignación de los apoyos se centran entre los meses de abril a julio (64.4%).

La información que se entrega al Comité para la asignación de apoyos es un punto clave de este proceso. Esta información se recibe de manera oportuna como respuesta de 85.2% de los entrevistados. La información se especifica en el cuadro 20.

Cuadro 20. Organización de la información entregada al Comité

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Con base en conceptos y categorías de apoyo	5	4.1
Con base en la integración del expediente y el dictamen	6	4.9
Con base en las Reglas de Operación y/o lineamientos	5	4.1
Con base en los datos	7	5.7
En listas de solicitudes viables y no viables, ordenadas de mayor a menor puntaje	70	57.4
Por carpetas de trabajo, una para cada miembro del comité y/o actas de comité	2	1.6
Presentación en <i>PowerPoint</i> y/o tablas de <i>Excel</i>	5	4.1
Sin respuesta	22	18.0
Total	122	100.0

Fuente: UACH, procesamiento de entrevistas semi-estructuradas.

La información requerida por el Comité es la contenida en listas de solicitudes viables y no viables ordenadas de mayor a menor puntaje, las cuales, contienen información del solicitante, del predio y/o proyecto, monto asignado y puntaje obtenido por los criterios de prelación social, general y particular.

Los aspectos que mencionaron los operadores de los programas como sugerencias de cambio para mejorar el proceso de asignación de los apoyos, se centraron en los siguientes puntos:

- I. Regular la participación del estado de acuerdo a su aportación (8.2%)
- II. Designar a una persona para el análisis y seguimiento del apoyo asignado (1.6%)
- III. Cambiar en la captura del SIGA el acopio de información por modalidad y solicitar el CURP como obligatorio (1.6%)
- IV. Mayor tiempo para la deliberación y/o verificación en campo de las solicitudes (4.9%)
- V. Contratar un despacho que verifique la información de los solicitantes para no dictaminar únicamente con información documental (0.8%)

El proceso de reasignación de los recursos se hace de diversas formas, ya sea que se dé un ajuste al presupuesto desde oficinas centrales, o con base en los recursos que se asignaron a silvicultores que desistieron del apoyo. Estos recursos se reasignan a los proyectos que continúan dentro del listado de mayor puntaje en los tiempos establecidos por las Reglas de Operación.

Uno de los resultados de este proceso es la elaboración del listado de silvicultores participantes en la convocatoria, el cual es publicado en la página de la Conafor. Las características más sobresalientes del contenido del padrón de beneficiarios se refieren a los datos generales del beneficiario, a los datos generales del predio, al resultado del dictamen y al concepto de apoyo autorizado.

El personal autorizado para la generación y/o modificación de este padrón son: El Comité Técnico Estatal (14.7%), las jefaturas de departamento (22.9%), los Gerentes Regionales o Subgerentes Operativos Estatales (21.3%) y el personal de captura y/o informática (15.5%) entre los más destacables.

Los mecanismos empleados para la validación del padrón son: el cotejo de datos en el SIGA y/o expediente (35.2%), la revisión por parte del Comité (31.1%) y la revisión por el Gerente, Jefe de Departamento o enlaces técnicos de la Conafor (11.4%).

La frecuencia de la validación del padrón se da más de una vez al mes (35.2%), cada vez que hay movimientos, como: pagos, finiquitos, etc., (25.4%), más de una vez al año (7.4%).

Los medios por los que los solicitantes se enteraron del resultado de la asignación, fueron:

1. Por medio de la página de la Conafor (54%)
2. Por medio de las Asociaciones Regionales de Silvicultores (6.5%)
3. Por aviso directo y/o invitación a la capacitación (6.5%)
4. En las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales (2.4%)
5. A través de los Asesores Técnicos (10.6%)

73.7% de los entrevistados mencionó la existencia de normatividad aplicable al proceso, de ellos, 72% mencionó que esta normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos; respecto a la aplicación de la normatividad, 48.4% dijo que de manera total y 23.7% señaló que de manera parcial; 61.5% mencionó que la normatividad es eficiente y no entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos.

Capacitación

El proceso de capacitación contiene el curso impartido para la inducción e instrucción proporcionada a los beneficiarios, sobre los derechos y obligaciones que contraen con la firma del convenio de la modalidad de apoyo en que fueron beneficiados.

Este proceso lleva consigo la preparación de cursos en las zonas en las que se encuentran los beneficiarios, el acopio del material a proporcionar (presentaciones en *PowerPoint*, folletos, diplomas y convenios), la organización de sedes y la designación del personal que participará en el proceso, así como las notificaciones a los beneficiarios para que participen en la capacitación.

Los puntos prioritarios que se imparten en la capacitación, son:

1. Los derechos y obligaciones de los beneficiarios (79.5%)
2. Los apoyos (12.3%)

3. Asesoramiento técnico (4%)
4. Montos de apoyo y CLABE interbancaria (4.2%)

Respecto a la asistencia, 61.4% de los entrevistados mencionó que los beneficiarios asisten a la capacitación, mientras que 38.6% mencionó lo contrario. Al respecto, 81.1% dijo que no existen sanciones para los beneficiarios que no asisten a la capacitación, 15.6% hizo referencia a la existencia de sanciones, pero no mencionó cuáles son.

Las razones por las que los beneficiarios no asisten a la capacitación son:

- No se enteran o no se les da aviso (27%)
- Por la lejanía de la sede (26.2%)
- Por otro tipo de compromisos o actividades (13.1%)
- Por la falta de recursos para el traslado (9%)

El proceso de capacitación es evaluado por los beneficiarios según lo dicho por 94.2% de los entrevistados, mientras que 2.45% mencionó que no lo es.

Respecto de que si la capacitación es clara para los beneficiarios, 86.8% de los entrevistados mencionó que sí lo es; en contraparte 10.6% opinó que no es clara.

Los materiales empleados en la capacitación, fueron: equipo audiovisual, videos o presentaciones (38.5%), cañón y/o proyector (31.9%), material didáctico y folletos (22.9%) y computadoras (2.4%).

95% de los entrevistados mencionó que la capacitación fue oportuna para los beneficiarios, 3.27% opinó lo contrario. En cuanto a la suficiencia de la capacitación, sólo 65.5% dijo que ésta es suficiente, 32.7% dijo que no.

Entre las sugerencias mencionadas por el personal operativo entrevistado para mejorar el proceso de capacitación de los beneficiarios de las modalidades de apoyo, se encuentran las siguientes, cuadro 21.

Cuadro 21. Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación

Sugerencia	Frecuencia	Porcentaje
Aumentar el número de sedes	2	1.6
Aumentar el tiempo de la capacitación	5	4.1
Aumentar los recursos económicos para la capacitación	3	2.5
Compromiso del beneficiario para asistir	2	1.6
Hacer grupos más pequeños	3	2.5
Hacerlo por modalidad de apoyo	15	12.3
Invitar a beneficiarios de años anteriores para motivar a los actuales	3	2.5
Mas didáctica y/o acortar tiempos	60	49.2
Ninguna	18	14.8

Cuadro 21. Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación (continuación)

Sugerencia	Frecuencia	Porcentaje
Que la inasistencia a la capacitación sea motivo de cancelación	1	0.8
Que se haga a través de los asesores técnicos	3	2.5
Sin respuesta	7	5.7
Total	122	100.0

Fuente: UACH, procesamiento de entrevistas semi-estructuradas.

Los lugares en donde con mayor frecuencia se realiza la capacitación, son:

1. Salones, casas ejidales o salas institucionales (34.4%)
2. Municipios (26.2%)
3. Asociaciones de Silvicultores (8.2%)
4. Sedes locales (4.1%)
5. Gerencia Regional o Subgerencias Operativas Estatales (4.1%)

Los rangos de duración de la capacitación oscilan entre 1 y 24 horas, teniendo como media 3.4 horas.

Con respecto a la normatividad del proceso, las respuestas se encuentran divididas, mientras que 50.8% de los entrevistados mencionó que existe normatividad en el proceso, 46.7% opinó lo contrario.

De los entrevistados que mencionaron la existencia de normatividad, 49.2% mencionó que ésta es aplicable al proceso de capacitación para el logro de los objetivos, de manera total (39.3%) y parcial (9.8%).

36.1% opinó que la normatividad es eficiente y no entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos, y sólo 2.5% mencionó que es deficiente o entorpece el logro de los objetivos por el tiempo en el que se lleva a cabo este proceso.

Firma de Convenio

La firma del convenio de adhesión es el proceso a través del cual se formaliza la asignación de los apoyos y se establecen los derechos y obligaciones, entre los beneficiarios y la Conafor.

De los entrevistados, 91% mencionó que el convenio se explica de manera clara a los beneficiarios, mientras que 5.7% opinó lo contrario. Por otra parte 94.3% de los entrevistados mencionó que los beneficiarios conocen los derechos y obligaciones adquiridas con la firma de convenio, aunque 2.4% opinó que no es así.

Los porcentajes de beneficiarios que conocen sus derechos y obligaciones varían en la respuesta de los entrevistados. Las cifras se mencionan en el cuadro 22.

Cuadro 22. Porcentaje de beneficiarios que conocen sus derechos y obligaciones

Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
No conoce sus derechos y obligaciones	7	5.7
21-40	2	1.6
41-60	13	10.7
61-80	25	20.5
81-99	39	32.0
100	31	25.4
Sin Respuesta	5	4.1
Total	122	100.0

Fuente: UACH, procesamiento de entrevistas semi-estructuradas.

88.5% de los entrevistados dijo que los términos del convenio son claros para los beneficiarios; 8.2% afirmó que esto no es así. Las razones por las que el convenio no es claro para los beneficiarios se refieren a los términos legales, a los términos técnicos, así como a la falta de descripción de los tiempos de entrega del recurso y de productos esperados.

Los actores principales en la firma de convenios, mencionados por los operadores de las modalidades, son: el beneficiario y/o representante legal (67.2%), el personal de la Conafor y áreas operativas (27.9%) y la mesa directiva en el caso de ejidos (0.8%).

Las sugerencias que proporciona el personal operativo para el mejoramiento de este proceso, se presentan en el cuadro 23.

Cuadro 23. Sugerencias para mejorar el proceso de firma de convenio

Sugerencias	Frecuencia	Porcentaje
Agregar cláusulas sobre derechos y obligaciones en donde se especifique el porcentaje de asistencia técnica	2	1.6
Anexar en el formato la superficie asignada	1	0.8
Atención personalizada	1	0.8
Establecer un plazo límite y/o anticipación de fechas	8	6.6
Explicación menos técnica de la terminología y que se mencionen las actividades y productos comprometidos	5	4.1
Mayor número de cursos	4	3.3
Mejor impresión de información a través del formato SIGA	2	1.6
Que el beneficiario acuda a firmar a las oficinas de la Gerencia Regional, Subgerencia Operativa Estatal o Promotoría	6	4.9
Que el convenio sea firmado también por el prestador de servicios técnicos para que se convierta en corresponsable	2	1.6
Que se establezca en el convenio el plazo para ejecutar las actividades y la fecha de finiquito	2	1.6
Que una sola persona revise convenios de manera homogénea y/o agilizar el evento	6	4.9
Sin respuesta	83	68.0
Total	122	100.0

Fuente: UACH, procesamiento de entrevistas semi-estructuradas

Las actividades que proceden en caso de que un beneficiario no acepte firmar el convenio, son:

- Se informa al Comité para la cancelación del apoyo y reasignación del recurso (37.7%).
- Se levanta una acta de informe de desistimiento de apoyo y motivos (30.3%).
- Cancelación del apoyo (20.5%).

86.1% de los entrevistados mencionó que el periodo destinado para la firma de convenios es suficiente, 7.3% dijo lo contrario. El periodo mencionado como suficiente para aquellos que respondieron de manera contraria, es de 4 a 40 días después de la publicación de los resultados (6.5%).

Para que la firma del convenio se lleve a cabo, 92.6% de los entrevistados mencionó que se realiza un mecanismo de verificación de identidad de los beneficiarios, cotejo de documentación como: credenciales de elector, CURP o acta de nombramiento del representante legal, credencial del RAN, reconocimiento de Asociaciones Regionales de Silvicultores (91%).

55.7% mencionó que existe normatividad para la ejecución del proceso, de ellos, 54.1% mencionó que ésta es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos. 85.2% mencionó que la normatividad no entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos.

Verificación

Una ventaja para la instrumentación de este proceso es que se dispone de un procedimiento estandarizado para la verificación, así lo manifestó 65.6% de los entrevistados. De la misma manera, 73.8% de los entrevistados mencionó que existen mecanismos de verificación del cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios. Estos mecanismos se describen en el cuadro 24.

Cuadro 24. Mecanismos de verificación del cumplimiento de las obligaciones

Mecanismo	Frecuencia	Porcentaje
Comprobantes que acrediten la compra de herramienta, equipo o maquinaria nueva	3	2.46
Cumplimiento con los objetivos del taller para la evaluación rural participativa	1	0.82
Cumplimiento de metas y montos programados	24	19.67
Cumplimiento del programa de manejo y de mejores prácticas	5	4.10
Elaboración del proyecto, programa o estudio forestal	7	5.74
Informe de actividades y la autorización del estudio de SEMARNAT	2	1.64

Cuadro 24. Mecanismos de verificación del cumplimiento de las obligaciones (continuación)

Mecanismo	Frecuencia	Porcentaje
Informe técnico final	2	1.64
Las mismas Reglas de Operación, la Ley Federal de Procedimiento Administrativo y la guía en materia de verificación y cancelación de los apoyos emitida por la Unidad de Asuntos Jurídicos	3	2.46
Reporte de la Expo forestal	1	0.82
Revisión de comprobación de gastos e informe de actividades	3	2.46
Visitar el evento de capacitación, recepción y reunión del informe técnico	1	0.82
Subtotal	52	
Respuesta fuera de tema	39	31.97
Sin respuesta	31	25.41
Total	122	100.00

Fuente: UACH, con base en las entrevistas semi-estructuradas.

El cuadro anterior muestra claramente que el cumplimiento de metas y montos programados es el principal objeto de la verificación.

La verificación corresponde ejecutarla básicamente, a los enlaces en primer lugar, a los jefes de área en segundo lugar y a los prestadores de servicios profesionales.

El proceso de verificación se lleva a cabo en todos los proyectos beneficiados (68.8%), aunque 13.1% de los entrevistados mencionó que no se hace en todos los proyectos.

83 de un total de 84 entrevistados que afirmaron la existencia de verificación, señalaron que se da aviso previamente a los beneficiarios de que se va a verificar su proyecto.

Nuevamente hay discrepancia entre los entrevistados con respecto a la suficiencia del personal disponible para la verificación, 35.2% afirma que el personal disponible para esta tarea es suficiente, esto es porque no hay que perder de vista que existen modalidades como A11, A12, A13, A14, D21, D22 y D23, cuya verificación se circunscribe a una revisión de estudios, autorizaciones o comprobaciones de gastos y eso requiere de personal reducido y de pocos recursos, dado que se da en gabinete, mientras que 47.5% manifestó lo contrario. De la misma manera, 64% de los entrevistados manifestó que se dispone de georreferenciación en todos los proyectos y que ello ayuda a su localización, y evita maniobras que puedan confundir a los verificadores.

Lo que refuerza al proceso de verificación es la existencia de sanciones para los beneficiarios que no han cumplido con lo firmado en el convenio de adhesión. Entre estas sanciones se pueden mencionar las siguientes, cuadro 25.

Cuadro 25. Sanciones por el no cumplimiento de las obligaciones

Sanciones	Frecuencia	Porcentaje
Ajuste de pago del apoyo con base a metas cumplidas	5	4.10
Cancelación del apoyo	55	45.08
Devolución del recurso del apoyo	23	18.85
Respuesta incoherente	11	9.02
Sanción para no recibir apoyos por 10 años	3	2.46
Sin respuesta	25	20.49
Total	122	100.00

Fuente: UACH, con base en las entrevistas semi-estructuradas.

La primera sanción importante es la cancelación del apoyo y que en todos los casos implica la devolución de los recursos recibidos. Pero la sanción más fuerte es la de castigar al beneficiario para no recibir apoyos por 10 años.

El tiempo de duración de la verificación es muy variable porque depende del tipo de apoyo y de la modalidad de que se trate, pero en general, va de 1 hora hasta varios días (5). La moda es de 4 horas.

Las instancias y personas que tienen la facultad de decidir sobre la ejecución de una verificación, son las siguientes: el jefe de área con mayor frecuencia, pero también tienen injerencia el enlace y los Subgerentes Operativas Estatales.

Pero lo que es tajante y muy significativo, es la escasa disponibilidad de recursos para ejecutar la verificación, tanto materiales, humanos, como financieros.

Los resultados de las verificaciones se plasman en diversos documentos, tales como: Acta circunstanciada, Acta de verificación de finiquito y el Informe de verificación.

A pesar de los buenos resultados del proceso, los entrevistados no dudaron en hacer sugerencias para mejorar el proceso, entre ellas, sobresalen:

- Disponer de más personal técnico
- Más recursos materiales
- Más recursos financieros

Además de una serie de peticiones menores que podrían apoyar eficientemente la realización de las verificaciones:

- Dotar de combustible suficiente a los vehículos
- Menos trámites en la entrega de viáticos
- Disposición de vehículos

En opinión de los entrevistados, sí existe normatividad aplicable al proceso de verificación ya sea parcial o total. Muy pocos opinaron que la normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos

Distribución de apoyos (pagos)

En el proceso de distribución de apoyos, la apertura de cuentas bancarias es una condición fundamental. En el ejercicio 2009 se programaron abrir 2,656 cuentas bancarias y solamente se lograron abrir 2,529, o sea 95.2% de las metas programadas, cuadro 26.

Cuadro 26. Problemas suscitados en la apertura de cuentas

Problemática suscitada en la apertura de cuentas	Frecuencia	Porcentaje
Demora y/o negativa del Banco para entregar las tarjetas	6	4.92
El Banco cancela la cuenta del beneficiario después de un periodo de tiempo	2	1.64
El cobro de intereses por apertura de cuenta, la imposibilidad del Banco o negativa para entregar plásticos	1	0.82
No saben cómo realizar el trámite	3	2.46
Población indígena que no sabe leer y escribir y/o utilizar las tarjetas	9	7.38
Problemas de documentación y/o requisitos requeridos	15	12.30
Problemas para abrir cuenta mancomunada	3	2.46
Ninguno	12	9.84
No aplica	29	23.77
Sin respuesta	42	34.43
Total	122	100.00

Fuente: UACH, con base en las entrevistas semi-estructuradas.

A continuación se presentan las recomendaciones efectuadas por los entrevistados para hacer eficiente la apertura de cuentas, cuadro 27.

Cuadro 27. Recomendaciones para hacer eficiente la apertura de cuentas

Recomendaciones	Frecuencia	Porcentaje
Abrir una cuenta que más se le facilite manejar al beneficiario	4	3.28
Establecer y/o fortalecer mecanismos de colaboración claros entre el Banco y la Conafor	3	2.46
La oficina administrativa de la Subgerencia Operativa Estatal sea la encargada de abrir las cuentas	1	0.82
Nombrar a un sólo representante para abrir la cuenta en caso de ejidos y comunidades	2	1.64
Orientar a los beneficiarios sobre los requisitos y proceso de apertura de cuentas	6	4.92
Realizar convenios con otros Bancos y respetar dichos convenios	13	10.66
Reducir el plazo de apertura de cuentas	1	0.82
Respetar el convenio con el Banco	1	0.82
Ninguna	18	14.75

**Cuadro 27. Recomendaciones para hacer eficiente la apertura de cuentas
(continuación)**

Recomendaciones	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	23	18.85
Sin respuesta	50	40.98
Total	122	100.00

Fuente: UACH, con base en las entrevistas semi-estructuradas.

No solamente se presentan problemas en la apertura de cuentas, también existen en la realización de los pagos, cuadro 28.

Cuadro 28. Problemática en la realización de los pagos

Problemática	Frecuencia	Porcentaje
Burocracia o tardanza en los Bancos y/o en la dependencia para realizar el pago	32	26.23
Cambio de representantes en ejidos y comunidades	2	1.64
Cuentas canceladas por inactividad provoca mayor tiempo en el pago	28	22.95
Desplazarse a grandes distancias para realizar la transacción	3	2.46
Falta de personal que se encargue de los pagos	4	3.28
Número de cuenta no legible	11	9.02
Priorización de pagos por parte de las Gerencias Regionales	2	1.64
Subtotal	82	
Ninguno	4	3.28
No aplica	4	3.28
Sin respuesta	32	26.23
Total	122	100.00

Fuente: UACH, con base en las entrevistas semi-estructuradas.

A continuación se presentan las recomendaciones efectuadas por los entrevistados para hacer eficiente el sistema de pagos, cuadro 29.

Cuadro 29. Recomendaciones para hacer eficiente el sistema de pagos

Recomendaciones	Frecuencia	Porcentaje
Establecer tiempos y aviso oportuno para los pagos	4	3.28
Hacer convenios con Bancos para que no cancelen las cuentas	2	1.64
Hacer más eficiente el servidor del SIGA	2	1.64
Mayor número de personal para efectuar los pagos y agilizar el proceso y/o disminuir burocracia	21	17.21
Sin respuesta	1	0.82
Tener dos opciones de pago directo en ventanilla con cheque y/o cuenta electrónica	10	8.20
Trámite directo entre Gerencias Regionales y/o Subgerencias Operativas Estatales con recursos financieros	30	24.59

**Cuadro 29. Recomendaciones para hacer eficiente el sistema de pagos
(continuación)**

Recomendaciones	Frecuencia	Porcentaje
Verificar la captura del número de cuenta y/o vigencia	13	10.66
Ninguna	5	4.10
No aplica	4	3.28
Sin respuesta	30	24.59
Total	122	100.00

Fuente: UACH, con base en las entrevistas semi-estructuradas.

Con respecto a la normatividad existente para la aplicación de pagos, 70% de los entrevistados afirmó que sí existe y 67.2% afirmó que esa normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos, y que se aplica total y parcialmente casi en la misma proporción.

Los entrevistados sugirieron adecuar la normatividad y evitar la triangulación en el proceso de pagos (Subgerencias Operativas Estatales, Gerencias Regionales y Oficinas Centrales), y que éstos se hagan a través de cheques.

Un porcentaje importante de entrevistados manifestó que la normatividad existente es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos, por las siguientes razones:

- Dificultad para acudir a las sucursales bancarias por parte de los beneficiarios
- Dificultad para cotejar las cuentas
- Mucha burocracia retrasa la operación del programa

Finiquito

El proceso de finiquito implica una labor muy delicada que requiere el máximo de transparencia y evitar las posiciones unilaterales para satisfacción del beneficiario. Por ello se trata de que la toma de decisiones sea compartida y en forma colegiada; participan normalmente los siguientes actores, cuadro 30.

Cuadro 30. Actores que participan en el finiquito

Actores	Frecuencia	Porcentaje
Asesor técnico	5	4.10
Beneficiario	42	34.43
Comité Técnico Estatal	2	1.64
Personal de la Conafor y/o áreas operativas	42	34.43
Subtotal	91	
Sin respuesta	31	25.41
Total	122	100.00

Fuente: UACH, con base en las entrevistas semi-estructuradas.

Los documentos generados en el proceso de finiquito, son los siguientes:

- Acta de Comité
- Acta de ejercicio por año
- Archivo MD5
- Ficha de transferencia interbancaria
- Formatos de revisión técnica
- Informe final y/o acta de verificación de finiquito con su cuenta CLABE
- Memoria fotográfica
- Oficio de solicitud y/o autorización

Un aspecto relevante es saber si se establecen mecanismos para dar seguimiento a los proyectos finiquitados. Al respecto solamente 20% de los entrevistados manifestó positivamente su respuesta. Aunque la lista es muy larga se transcribe tal cual, para ilustrar la diversidad de formas en que se puede definir y practicar un seguimiento después del finiquito:

- A los 6 meses en casos de transferencia de tecnología y para historias de éxito a nivel estatal, pero no hay un compromiso para llevar a cabo este proceso.
- A menos de que coincidan apoyos de años anteriores en el mismo beneficiario.
- Auditorías externas, verificaciones externas (terceras personas).
- Desde la planeación se ve a mediano plazo, relación estrecha con los beneficiarios para seguirles otorgando apoyos para que cambien de etapa en las cadenas productivas.
- El seguimiento se da mediante la gestión de otros proyectos por parte del asesor técnico.
- En la etapa crítica se activa la brigada.
- Monitoreo sobre las actividades del ejido.
- Oficio de solicitud de pago de finiquito y/o integración de reporte de pago en expediente de beneficiarios.
- Plan de acompañamiento.
- Se indaga con SEMARNAT para saber si el beneficiario está aprovechando.
- Seguimiento al cumplimiento del programa de mejoras.
- Solo una visita física al predio con fines de control de plagas.
- Una vez que se finiquita se revisa alguno de los no verificados y se reabre el caso.
- Verificación de obras y/o acta circunstanciada.
- Verificar el volumen de resina extraída.

Los entrevistados mencionaron una serie de sugerencias para mejorar el proceso de finiquito, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Acelerar el trámite de finiquito y/o agilizar los pagos.

- Asignar vehículos para traslados.
- Condicionar reforestación a predios diferentes.
- Considerar el avance desde que inició el proyecto hasta que concluyó.
- Contratar personal.
- Generación de foros para promover resultados exitosos.
- La evaluación interna.
- Los pagos se realicen a través de cheques.
- Más recursos (financieros, humanos, materiales) para atender un mayor número de beneficiarios y/o que el requisito sea también menos de 1000 hectáreas.
- Que el usuario solicite finiquito.
- Que en vez de pagar ese % de asistencia técnica, se le dé al beneficiario y que la Conafor dé la ayuda técnica.
- Que existan formatos para la presentación del informe final y/o que se norme la presentación de informe de actividades.
- Realizar una lista semanal.
- Vinculación entre beneficiarios y académicos y/o comunicación directa con oficinas centrales.

Finalmente, con respecto a la normatividad para realizar el finiquito, 69% de los entrevistados manifestó que sí existe esta normatividad y que es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos del programa. Sin embargo, el grado de aplicación es controvertido puesto que 32.8% cree que su aplicación es parcial y 35.2% cree que la aplicación es total.

Por otra parte, 61.5% cree que la normatividad no es deficiente ni entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos. Los que no están de acuerdo con esta opinión manifestaron que sus razones son:

- El beneficiario debe cumplir con la obra y con un listado de empleos para 2009 y si no la cumple, no se finiquite.
- Hacen falta más documentos que avalen la realización de obras en campo.
- Los pagos son muy tardados y les llega dinero de varios apoyos en un inicio y no saben para qué modalidad aplicarlo.
- Porque las Reglas de Operación son muy rígidas y sólo aplican a ejidos (deberían de abrirse más las reglas)
- Porque no hay comunicación directa con Oficinas Centrales.

Proceso adicional

Los procesos adicionales se encontraron en las modalidades de B1 Plantaciones Forestales Comerciales, C5.1 Servicios Ambientales Hidrológicos, C5.2 Conservación de la Biodiversidad, C5.3 Sistemas Agroforestales con Cultivos Bajo Sombra, C5.4 Desarrollo de la Idea del Proyecto de Secuestro de Carbono y, D3.1 Auditoría Técnica Preventiva.

En la modalidad B1 se lleva a cabo el proceso de: Elaboración y Validación del Acta de Calificación; en las cuatro modalidades de servicios ambientales: Georreferenciación de Predios, Dictaminación del programa de Mejores Prácticas de Manejo, y Refrendo; y en la modalidad D3.1, el proceso de Validación del Plan de Auditoría.

La realización de estos procesos adicionales sigue una lógica estrecha con la naturaleza de la modalidad de apoyo de que se trate. Por esta razón, hablar o comentar en general puede no tener un significado preciso. De todas maneras, en las entrevistas se registraron algunos temas interesantes al respecto. Por ejemplo, se preguntó porqué era necesario hacer estos procesos adicionales, las respuestas fueron:

- Para depurar el padrón de asesores técnicos.
- Para que el productor se interese e integre a una cadena productiva.
- Para vigilar y regular la calidad de los programas de actividades a realizar en los 5 años de vigilancia del apoyo.

Normalmente estos procesos adicionales los realiza el enlace de conservación y restauración en cada estado o un tercero contratado específicamente para eso, y los prestadores de servicios profesionales de servicios ambientales.

Los productos generados de los procesos adicionales normalmente son: cuestionarios, dictámenes y memorias.

Los pocos entrevistados con respecto a los procesos adicionales manifestaron que no existe normatividad aplicable al proceso. Los que respondieron afirmativamente señalaron que la normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos total o parcialmente (en menor proporción).

La mayoría opinó que la normatividad actual no es deficiente ni entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos.

3.2.4. Análisis de la integración de expedientes

La integración de expedientes es uno de los procesos más importantes en toda la cadena de procesos que implica la entrega de bienes y servicios del programa ProÁrbol. Para el análisis de la situación que guardan los expedientes de las solicitudes aprobadas, se han definido 6 componentes relevantes que son:

- I. Solicitud y anexo técnico complementario.
- II. Acreditación de la nacionalidad.
- III. Acreditación de la posesión legal de los terrenos.
- IV. Documentos soporte para la dictaminación.
- V. Dictamen de factibilidad.

VI. Orden de integración del expediente.

I Solicitud y anexo técnico complementario

El primer paso de la integración de expedientes lo constituye la presentación de la solicitud por parte del silvicultor. Por normatividad la solicitud debe tener al menos dos componentes principales: la propia solicitud estandarizada por modalidad de apoyo y el anexo técnico complementario. Estos documentos deben estar integrados en el expediente del solicitante.

El puntaje obtenido en este componente se integra de la suma de tres aspectos que tienen que ver con la presentación de la solicitud del silvicultor:

- ¿El expediente contiene la solicitud única de apoyos del beneficiario? En caso de sí se asignan 5 puntos, en caso de no es cero puntos.
- En caso de que tenga solicitud, ¿está llenada correctamente? En caso de sí se asignan 5 puntos, en caso de no, no se asignan puntos, cero.
- ¿El apartado de solicitud presenta un anexo técnico complementario? Este aspecto se pondrá más que los anteriores porque en caso de sí se asignan 15 puntos, en caso de no cero puntos.

El cuadro 31 resume las estadísticas descriptivas de estas variables.

Cuadro 31. Estadísticas descriptivas del puntaje alcanzado por las variables que integran el componente solicitud y anexo técnico complementario

Componente	N	Min.	Max.	Media	Des. Est.	C. V.
El expediente contiene la solicitud única de apoyos del beneficiario	1,480	0	5	4.99	0.260	5.21
La solicitud está llenada correctamente	1,480	0	5	4.97	0.410	8.25
El apartado de la solicitud presenta anexo técnico complementario	1,480	0	15	14.89	1.289	8.66

Fuente: UACH, con base en el procesamiento de los formatos aplicados a la muestra de expedientes

N: Número de expedientes asignados revisados

Min: Puntaje mínimo en el apartado de solicitud y anexo técnico complementario

Max: Puntaje máximo por rubro en el apartado de solicitud y anexo técnico complementario

Media: Promedio del puntaje obtenido en los rubros del apartado de solicitud y anexo técnico complementario

Des Est: Desviación estándar de los puntajes obtenidos en este apartado

CV: Coeficiente de variación de los puntajes obtenidos en este apartado

El cuadro anterior muestra que los puntajes alcanzados en el concepto de solicitud y anexo técnico complementario, son muy altos, llegando casi al límite superior de puntajes. Esto es un buen resultado toda vez que la solicitud y todos sus componentes, son elementos esenciales para procesos subsiguientes a la integración de expedientes.

II Acreditación de la nacionalidad

En el artículo 9 inciso III de las Reglas de Operación para 2009, se especifica que el solicitante puede acreditar la nacionalidad mexicana con cualquiera de los siguientes documentos: para personas físicas con credencial de elector, cartilla militar, pasaporte o carta de naturalización; y para personas morales, con el acta constitutiva con la que acredite haber sido creada conforme a las leyes mexicanas. Las variables definidas para medir esta situación son las siguientes:

- En caso de que el beneficiario sea el titular, ¿existe copia de algún documento que acredite la nacionalidad mexicana? El puntaje resultante es de 15 puntos si la respuesta es sí y de 0 puntos, si es no.

Se presentaron 839 casos en que el beneficiario es el titular, el resto, 641, eran representantes legales. En el caso en que el beneficiario es el titular, se asignaron 15 puntos si existe copia en el expediente de algún documento que acredite la nacionalidad mexicana. El promedio alcanzado fue de 14.86, de un máximo de 15, o sea con un porcentaje alcanzado de 99%. Nivel muy aceptable con relación a la normatividad.

En caso de ejidos y comunidades ¿qué documentos presentó de los requeridos por las ROP?

- Acta de asamblea donde se eligieron los órganos de representación o bien se otorgó la representación legal a un tercero (6 puntos)
- Presenta acta de asamblea donde se decidió solicitar los apoyos de la Conafor y destinar los terrenos a los fines de las acciones a desarrollar, en caso de ejidos y comunidades (6 puntos)
- Presenta identificación oficial de los integrantes del órgano de representación o de su representación legal en caso de ejidos y comunidades (3 puntos)
- El expediente no presenta documentación requerida en las ROP en caso de ejidos y comunidades para la acreditación de la nacionalidad (0 puntos)

Los resultados se muestran en el cuadro 32.

Cuadro 32. Estadísticas descriptivas del puntaje alcanzado por las variables que integran el componente acreditación de la nacionalidad

Concepto	N	Min.	Max.	Promedio	Porcentaje alcanzado	Des. Est.
Presentó acta de asamblea donde se eligieron los órganos de representación o un tercero en caso de ejidos y comunidades	641	0	6	4.06	67.70	2.81

Cuadro 32. Estadísticas descriptivas del puntaje alcanzado por las variables que integran el componente acreditación de la nacionalidad (continuación)

Concepto	N	Min.	Max.	Promedio	Porcentaje alcanzado	Des. Est.
Presentó acta de asamblea donde se decidió solicitar los apoyos de la Conafor y destinar los terrenos a los fines de las acciones a desarrollar en caso de ejidos y comunidades	641	0	6	4.62	77.07	2.52
Presentó identificación oficial de los integrantes del órgano de representación o de su representante legal, en caso de ejidos y comunidades	641	0	3	2.28	75.98	1.28

Fuente: UACH, con base en el procesamiento de los formatos aplicados a la muestra de expedientes.

N: Número de expedientes asignados revisados que son ejidos y comunidades.

Min: Puntaje mínimo en el apartado de acreditación de la nacionalidad.

Max: Puntaje máximo por rubro en el apartado de acreditación de la nacionalidad.

Promedio: Promedio del puntaje obtenido en los rubros de la acreditación de la nacionalidad.

Porcentaje alcanzado: Se obtiene dividiendo el promedio entre el valor máximo multiplicado por 100.

Des Est: Desviación estándar de los puntajes obtenidos en este apartado.

Se advierten en este caso, algunos problemas de baja puntuación y porcentaje alcanzado, especialmente en relación con la presentación del acta de asamblea. Pero también se puede ver bajo puntaje en las demás variables, lo que amerita una mayor prolijidad y exigencia para cumplir con los requisitos de la integración de expedientes.

III Acreditación de la posesión legal de los terrenos

En el inciso IV del mismo artículo 9 se especifica que para acreditar la legal propiedad o posesión del terreno que se destinará al apoyo, con el título correspondiente. Tratándose de Ejidos y comunidades con carpeta básica que contenga resolución presidencial, actas de posesión y deslinde y plano definitivo; o en el caso de ejidos, certificados, acta de delimitación, destino y asignación de tierras ejidales (ADDATE).

En caso de no ser el propietario del predio, la vigencia del documento con el que se acredite la legal posesión del mismo deberá ser acorde al desarrollo de las actividades objeto de apoyo. En caso de que les sea aplicable, las personas morales deberán acreditar estar registradas en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil. Su registro lo podrán realizar mediante el trámite SEDESOL-19-002, que se puede consultar en el Registro Federal de Trámites y Servicios.

Los criterios de ejecución de cada concepto, establecerán los casos en los que se podrá otorgar apoyos a solicitantes que no sean propietarios o poseedores de terrenos.

En caso de ejidos y comunidades ¿qué documentos presentó de los requeridos por las ROP?

- Presentó carpeta básica que contiene resolución presidencial, actas de posesión y deslinde y plano definitivo en caso de ejidos y comunidades
- Presenta acta de delimitación, destino y asignación de tierras ejidales (ADDATE) en caso de ejidos y comunidades
- El expediente no presenta documentación requerida en las reglas de operación para la acreditación de la posesión legal de los terrenos en caso de ejidos y comunidades
- No requirió acreditar la posesión legal de los terrenos en caso de ejidos y comunidades (No aplica)
- La solicitud es un refrendo, por lo que la documentación que acredita la posesión legal de los terrenos se encuentra en un expediente anterior en caso de ejidos y comunidades

Los resultados del formato aplicado a los expedientes arrojaron los siguientes valores para estas variables, cuadro 33.

Cuadro 33. Documentos presentados y requeridos por las Reglas de Operación en el caso de ejidos y comunidades

Concepto	N	Min.	Max.	Promedio	Porcentaje alcanzado	Des. Est.
Presentó carpeta básica que contiene resolución presidencial, actas de posesión y deslinde y plano definitivo en caso de ejidos y comunidades	536	0	10	5.63	56.34	4.96
Presentó acta de delimitación, destino y asignación de tierras ejidales (ADDATE) en caso de ejidos y comunidades	536	0	10	2.84	28.36	4.51
No presentó documentación para la acreditación de la posesión legal de los terrenos	10	0	0	0.00		0.00

Fuente: UACH, con base en el procesamiento de los formatos aplicados a la muestra de expedientes

N: Número de expedientes asignados revisados que son ejidos y comunidades

Min: Puntaje mínimo en el apartado de acreditación de la posesión legal de los terrenos

Max: Puntaje máximo por rubro en el apartado de acreditación de la posesión legal de los terrenos

Promedio: Promedio del puntaje obtenido en los rubros de acreditación de la posesión legal de los terrenos

Porcentaje alcanzado: Se obtiene dividiendo el promedio entre el valor máximo multiplicado por 100

Des Est: Desviación estándar de los puntajes obtenidos en este apartado

3.2.5. Determinación del grado de pertinencia del proceso de planeación intra-sexenal, y la conveniencia de contar con un proceso adicional de seguimiento a los proyectos apoyados.

Para analizar el grado de pertinencia del proceso de planeación intra-sexenal se hace necesario revisar detalladamente el proceso de planeación en la Conafor, el cual se da en dos niveles íntimamente relacionados: la planeación al nivel central y la planeación al

nivel de las Gerencias Regionales, Subgerencias Operativas Estatales y en algunas modalidades de apoyo.

El proceso de planeación en la Conafor inicia en el año 2006, cuando tiene lugar el proceso de transición de la administración saliente y la entrante, a partir de entonces inicia el proceso de análisis y definición de las condiciones del sector forestal, lo cual resultó una actividad novedosa para la Conafor, pero de interés y alta expectativa para la administración entrante. Aunado a lo anterior, el Gobierno Federal decide duplicar el presupuesto que venía manejando la Conafor, de alrededor de 2,400 millones de pesos anuales a más de 5 mil millones de pesos.

El establecimiento de metas fue entonces el resultado de un trabajo conjunto entre el equipo de trabajo de la administración entrante y los funcionarios en turno de la Conafor. Se determinaron metas sexenales, por ejemplo, en reforestación se planteó reforestar 2.4 millones de ha en el sexenio 2007-2012.

Estas metas sexenales se alinearon a las establecidas en el Programa Estratégico Forestal 2025, publicado en el año 2001. Este programa señala que en el país existen 16 millones de hectáreas que requieren someterse a procesos de restauración, una de cuyas actividades se plasma en el proceso de reforestación, donde partiendo de 16 millones de ha como la población potencial y del presupuesto adecuado a ese tamaño, se determinó como meta 2.4 millones de ha a reforestar. Esta meta sexenal se fortaleció también por la expectativa de la actual administración de avanzar más rápido en el proceso de reforestación, porque se venían reforestando alrededor de 210 mil ha por año y se quería aumentar este ritmo a 400 mil ha al año, lo que implicó mayor presupuesto y capacidad operativa.

En esta relación se advierte una estrecha concordancia entre lo que se plantea en el Programa Estratégico Forestal 2025 y el establecimiento de las metas sexenales, las que a su vez son especificadas en las gestiones anuales. No podría ser de otra manera, puesto que la actividad forestal es de largo plazo y lo que se deje de hacer en un año afecta irremediablemente la posibilidad de alcanzar las metas propuestas en el Programa Estratégico. De alguna manera, la programación intra-sexenal posibilita vincular dos cosas: las metas establecidas en la planeación táctica con los programas operativos anuales de cada modalidad y en cada Subgerencia Operativa Estatal de la Conafor.

Eso sucedió en el caso de reforestación y en otros conceptos, como: Restauración de Suelos y Prodeplan, de este último, aunque ya se disponía de proyecciones desde 1997, se hizo un estudio para que el país pudiera avanzar en el abastecimiento de materias primas forestales provenientes de plantaciones, el cual concluyó con un requerimiento de 875 mil ha plantadas para satisfacer la demanda interna del país. Para cubrirla, se hizo un recuento de la superficie apoyada hasta el año 2006, cuyo resultado fue continuar apoyando 100 mil ha por año, es decir, 600 mil ha adicionales en función de lo logrado en años anteriores.

Programa Institucional de la Conafor 2007-2012

En México existe un Plan Nacional de Desarrollo (PND), elaborado por el Ejecutivo Federal en atención a lo dispuesto por la Ley de Planeación; en donde se establece como objetivo aspirar a un desarrollo humano sustentable a través de la definición de 5 ejes rectores:

1. Estado de derecho y seguridad
2. Economía competitiva y generadora de empleos
3. Igualdad de oportunidades
4. Sustentabilidad ambiental
5. Democracia efectiva y política exterior responsable

Los ejes de política pública sobre los que se articula el PND establecen acciones transversales que comprenden los ámbitos económico, social, político y ambiental, y que componen un proyecto integral en virtud del cual cada acción contribuye a sustentar las condiciones bajo las cuales se logran los objetivos nacionales.

Para el desarrollo forestal, el PND contempla acciones que tienen que ver con la valuación económica de los recursos naturales, los apoyos económicos a los dueños de bosques y selvas, el manejo racional del agua, el control efectivo de los incendios forestales y la promoción del ecoturismo.

Así también, el PND establece que la sustentabilidad ambiental exige que México se sume con toda eficacia y con toda responsabilidad a los esfuerzos internacionales, por evitar que el planeta llegue a sufrir dislocaciones ambientales sin remedio, como el calentamiento global. El desarrollo humano sustentable exige que nuestro país, junto con las naciones del mundo, comparta plenamente el principio de que los recursos naturales y la estabilidad climática representan un bien público para toda la humanidad, ya que no se puede excluir a nadie de su disfrute en ningún momento, y por lo mismo han de ser preservados con toda efectividad.

Adicionalmente, la misma Ley de Planeación contempla el establecimiento de programas sectoriales de cada dependencia, entre ellas: SEDESOL, SEMARNAT y SAGARPA.

En concordancia con lo señalado, la SEMARNAT, quien es coordinadora sectorial de la Conafor, puso en marcha el Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales, el cual incluye todo lo concerniente al sector ambiental en materia de gestión de los recursos hídricos, de emisiones de contaminantes a la atmósfera, manejo del agua, y tiene un agenda verde que es donde se inserta precisamente la Conafor, junto con otras dependencias como: la Conagua y la Profepa.

Ello implica que la Conafor tenga una agenda de transversalidad de políticas públicas de desarrollo sustentable, y una agenda de gestión administrativa moderna donde se

incorpora todo lo que es ordenamiento ecológico e impacto ambiental. Así también la misma Ley de Planeación establece en su artículo 24, que en las entidades descentralizadas, como la Conafor, se debe elaborar un programa institucional, en el cual se desglose con mucho más precisión, el cómo hacer para contribuir a las metas del programa sectorial de medio ambiente, el cual a su vez establece el cómo cubrir los objetivos del PND. Se advierte entonces una perfecta alineación desde el programa institucional con el programa sectorial de medio ambiente, con el PND y la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable.

Horizontes de planeación

En el marco del PND, el programa sectorial, el programa institucional y el programa estratégico forestal, como documentos rectores de la planeación forestal de acuerdo con el artículo 36 de la LGDFS, a nivel nacional se trabaja en dos horizontes de planeación: uno de mediano plazo, que es el que corresponde al programa institucional de la Conafor 2007-2012, y otro de largo plazo, que es el Programa Estratégico Forestal 2025, que está elaborado desde el año 2001.

El programa institucional de la Conafor debe incluir lo que establece la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, en el sentido de que debe haber programas regionales hidrológico-forestales, que estén más orientados a detonar procesos de restauración y conservación de recursos basados en la relación agua-suelo y vegetación. Aquí se identifican áreas que son prioritarias para iniciar procesos de restauración. La misma ley establece que dicho programa esté alineado con los programas estratégicos forestales estatales.

Así también, la Ley de Desarrollo Forestal Sustentable establece un nivel de planeación más operativo a través de las Unidades de Manejo Forestal (UMAFOR) como se deben plasmar las actividades de desarrollo forestal. El país se ha dividido en 227 y en cada UMAFOR debe haber un estudio regional forestal donde se describan sus características, problemática, la potencialidad y qué se puede hacer. Y de ahí se deben derivar los programas operativos anuales.

Uno de los conceptos de apoyo en las Reglas de Operación para el ejercicio 2009, es apoyar a las organizaciones de productores para que lleven a cabo esos estudios regionales forestales, a la fecha se han entregado 115 de ellos, mismos que están siendo revisados por la SEMARNAT y la Conafor, para asegurarse de que tengan una validez hasta cierto punto oficial. Se espera que en los próximos seis meses las UMAFOR presenten los faltantes.

Con base en esos estudios se podrá llevar a cabo el nivel de planeación llamado táctico de 5 años y un nivel de planeación operativa, que es año con año. Las Reglas de Operación han ido transitando conforme va madurando este proyecto. En algunos años la

Conafor estuvo apoyando estudios regionales, este año ya no apoyó estudios regionales porque ya había apoyado a todas las UMAFOR.

El esquema de planeación actual

Con base en los instrumentos estatales y nacionales disponibles, para el año 2009 no se dispuso de esa información, con ese nivel de precisión y concreción como el que se está empezando a generar con estudios regionales forestales. La operación de Conafor está todavía muy relacionada con la demanda de la población alineada a los diagnósticos nacionales y estatales existentes. Por ejemplo, se tienen los programas hidrológicos estatales que son 13 programas regionales en todo el país, uno para cada cuenca hidrográfica, los cuales establecen áreas prioritarias para conservar y para restaurar.

En ese contexto, la Conafor ubicaba e identificaba áreas prioritarias hacia donde debía canalizar los apoyos, pero también atendía la demanda abierta de solicitudes de apoyo al ProÁrbol. Lo importante es que ha ido transitando hacia procesos de maduración del mismo programa. Antes de ser ProÁrbol, las Reglas Únicas de Operación para el desarrollo forestal incluían, entre otros, al Procoref y al Prodeplan, los cuales han tenido diferentes grados de desarrollo. Todavía hasta 2007 era mucha la demanda, a partir de 2008 y 2009 ya se aplican algunos elementos de focalización: Por ejemplo, Servicios Ambientales, Cultivo Forestal y Suelos, ya salen con zonas elegibles. La idea para 2010 es que únicamente se atiendan solicitudes que provengan de áreas prioritarias de reforestación, de suelos, para manejo maderable y para cultivo forestal.

Por otra parte, es pertinente señalar que actualmente se advierte una tendencia muy clara en la lógica de la focalización y distribución de los apoyos de la Conafor, así como una estrategia para responder a la demanda de la población.

La planeación en las Gerencias Técnicas

Cada Gerencia Técnica programa reuniones nacionales, y con base en sus expectativas recoge las de los estados -en el mejor de los casos- porque hay gerencias que definen centralmente lo que tienen que hacer y no toman en consideración la expectativa de los estados, sobre todo, tratándose de la Servicios Ambientales del Bosque y Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales, no así en la de Desarrollo Forestal, Silvicultura Comunitaria, Incendios Forestales y Capacitación, donde hay reuniones de trabajo específicas para integrar programas operativos anuales.

En esas reuniones nacionales es donde las Gerencias Técnicas convocantes definen cuáles son sus planteamientos o sus líneas de acción para el siguiente año, y ahí toman en cuenta qué es lo que señala el enlace de desarrollo forestal, o el enlace de capacitación en cada uno de los estados, con lo cual cada una de las Gerencias Técnicas arman su programa operativo anual, con el cual se concreta un primer nivel de

concertación; ya que con la distribución del presupuesto regionalizado se concreta un segundo nivel de concertación.

A partir del año pasado y en 2009, se empezó un proceso diferente, antes cada Gerencia Técnica se reunía con su enlace en los estados, y derivado de estas reuniones se generaba un POA estatal y también se generaba un POA nacional. Con quien realmente se hacía el trabajo era con los enlaces, se supone que antes de eso también habían reuniones nacionales temáticas, pero también reuniones nacionales en donde participaba el Director General, los Coordinadores Generales, en su caso Gerentes Técnicos. Gerentes Regionales y Subgerentes Operativos Estatales, donde se sientan las líneas de acción y la estrategia general.

Los Programa Anuales de Trabajo (PAT)

A partir del año pasado comenzó en las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales un proceso de elaboración de Programas Anuales de Trabajo, con el propósito de integrar acciones comunes, aprovechar las sinergias de trabajo y fortalecer experiencias y capacidades operativas de cada una de ellas.

Para continuar con ese esfuerzo, este año se han realizado 13 talleres regionales de organización estratégica, donde se capacitó a cerca de 360 personas en las Gerencias Regionales y Estatales, donde participaron los funcionarios, los técnicos, el personal que hace trabajo de campo, el personal de planeación y los administrativos. En dichos talleres se les proporcionó la metodología para hacer la planeación anual, y para generar el árbol de problemas del sector forestal dentro del marco lógico (MML), además de tratar temas alusivos a la planeación: qué es, para qué sirve, qué es la organización estratégica, cuáles son los planes tácticos y los planes operativos.

La incorporación de los objetivos estatales

Para la elaboración de los programas estratégicos forestales estatales elaborados por cada gobierno estatal, la Conafor aporta la mitad del costo del estudio, y el gobierno del estado aporta la otra mitad, es un programa de largo plazo también porque su horizonte es de 25 años. De las 32 entidades federativas, la Conafor ha apoyado a 28, y de esos, 18 ya están concluidos y funcionando. Hay otros 10 que están en la etapa final, y hay 4 estados que no aceptaron su inclusión en este enfoque.

Incorporación de los aspectos sociopolíticos en la planeación

Actualmente, la planeación considera como población objetivo la atención los 125 municipios con menor índice de desarrollo humano, y los 1,276 municipios calificados como de muy alta marginación. Sin embargo tiende a prevalecer lo técnico como el primer criterio de focalización (mayores procesos de deterioro, mayor potencial), y en segundo

termino los criterios sociales (índice de desarrollo humano, marginación, presencia de comunidades indígenas).

Bajo esos criterios el objetivo son las zonas donde existen mayores problemas de deterioro, donde hay mayor potencial para aprovechar sustentablemente los recursos forestales. Si con esas acciones se está beneficiando la población que está con cierto grado de marginación, pues excelente.

Indicadores verificables de la planeación

Para el caso específico, las Reglas de Operación contemplan los programas presupuestarios: Prodefor, Prodeplan, Servicios Ambientales, Incendios y el de Servicios Ambientales Hidrológicos y CAPSA. Para cada uno de estos programas se dispone de una matriz de indicadores, a nivel de fin, de propósito y de componente, indicadores que están midiendo mensualmente, cómo van avanzando, desde las actividades de cuántas solicitudes se están recibiendo, hasta cuántas resultaron con recursos asignados, cuántos firmaron ya el convenio, cuánto se va traduciendo en resultados, cuánto se reforestó, cuánto se tiene en obras de suelo, importe de convenios para asegurar los recursos para establecer proyectos.

Personal disponible para la planeación

A nivel de la Gerencia de Planeación y Evaluación actualmente se tiene a siete personas, y se ha integrado un equipo con un enfoque interdisciplinario, se tienen biólogos con maestría, doctorado, maestría en ciencias en economía, ingenieros forestales y lo que se trata es de juntar estos enfoques.

Para desarrollar su trabajo, este personal se apoya en las Gerencias Técnicas, donde hay un contacto de planeación. En los estados se hace a través de un enlace de planeación. Se trata de un equipo de unos 35 profesionistas, los cuales han sido capacitados en un taller sobre marco lógico.

La época en que se realiza la planeación

En principio, la planeación es una actividad que se realiza todo el año, aunque hay épocas con mayores cargas de trabajo, último cuatrimestre, que es de septiembre a diciembre y luego enero y febrero. En ese lapso se concentra la información y se hace el proceso de integración de todos los programas anuales de trabajo de los 32 estados para integrar el programa nacional de la Conafor.

Participación en la elaboración del presupuesto de la Conafor

Le corresponde a la Coordinación General de Administración elaborar la propuesta de presupuesto conforme a lo que se recibió el año anterior, pero a partir del año pasado y

este año, la Gerencia de Planeación y Evaluación se convirtió en el vínculo entre las áreas técnica y de administración. Con base en los resultados que se están obteniendo, en las restricciones presupuestales, en el análisis de metas que se van moviendo en el cumplimiento, se acuerda entre el área técnica y el área de administración cuáles son los techos presupuestales que se requieren.

El problema del seguimiento

El seguimiento es uno de los procesos clave en la instrumentación de los apoyos de ProÁrbol. Es una actividad que proporciona información fidedigna sobre los avances, alcances y logros de los proyectos apoyados por la Conafor, y que han significado una transferencia de recursos vía subsidios a los silvicultores. Para fines de análisis conviene diferenciar entre el seguimiento (supervisión) que se realiza antes del finiquito, y el que se hace después del mismo. Ambos son importantes, pero es mucho más relevante para fines de cumplimiento de los compromisos adquiridos y la asignación del segundo pago la supervisión antes del finiquito.

El resultado de las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores de las diferentes modalidades de apoyo indica que solamente realizan seguimiento en 21 de las 40 modalidades de apoyo de ProÁrbol. Las modalidades con seguimiento son las siguientes, cuadro 34.

Cuadro 34. Modalidades de Apoyo con Seguimiento (Supervisión)

Adquisición de Equipo y Maquinaria
Apoyo al Manejo Sustentable de Zonas Resineras
Asistencia Técnica
Auditoría Técnica Preventiva
Caminos Forestales
Comercialización de Productos y/o Servicios Forestales
Desarrollo de Técnicos Comunitarios
Ejecución de Curso o Taller
Elaboración o Modificación de Reglamentos o Estatutos Comunitarios
Equipamiento de Brigadas Voluntarias para el Combate de Incendios
Manifestación de Impacto Ambiental
Mantenimiento de Obras y Prácticas de Conservación de Suelos
Obras y Prácticas de Restauración de Suelos
Plan de Manejo de Vida Silvestre
Prácticas de Manejo para Aprovechamientos No Maderables y de la Vida Silvestre
Reforestación
Rehabilitación de Brechas Cortafuego
Seminario de Comunidad a Comunidad
Sistemas Agroforestales con Cultivos Bajo Sombra
Transferencia y Adopción de Tecnologías
Tratamientos Fitosanitarios

Fuente: UACH, procesamiento de las entrevistas semi-estructuradas.

Por otra parte, solamente existen mecanismos de seguimiento después de la entrega de los apoyos (finiquito) a sólo 11 modalidades de un total de 40. Esto está señalando otro problema que debe atenderse en lo inmediato, aunque la pregunta es si ¿es necesario realizar seguimiento después de la entrega a todas las modalidades? Por supuesto que esto depende de la naturaleza de la modalidad de apoyo, si se trata de la entrega de bienes o de servicios, estos últimos son intangibles y no dejan huella.

3.3. Análisis comparativo de procesos

Este análisis comparativo se realizó entre los procesos obtenidos a través de la información recabada de la normatividad más reciente, referida al conjunto de documentos regulatorios, tales como: las Reglas de Operación 2009, los Manuales de Procedimiento 2009, los Lineamientos de Pago 2008 y la Guía o Procedimiento para Recepción de Solicituds, y la información obtenida en campo por medio de visitas observacionales *in situ*, y con la aplicación de entrevistas a profundidad y semi-estructuradas a personal operativo de los estados de alta, media y baja demanda de solicitudes de las modalidades de apoyo, así como de la información de las Anexo III fichas narrativas y Anexo IV fichas de identificación y etiquetado de cada uno de los procesos identificados en la práctica y, en segunda instancia, para la elaboración de los fluojogramas.

Antes de abordar el comparativo de procesos por nivel de operación, es pertinente señalar la estructura de inserción de las modalidades de apoyo a analizar, dentro del marco operativo del Programa ProÁrbol. En este sentido, es importante mencionar que para efectos de la distribución del presupuesto asignado por ejercicio fiscal, el ProÁrbol se disgrega en 11 programas presupuestarios, de los cuales 6⁹ son los referidos para este análisis, porque conjuntan las 40 modalidades de apoyo agrupadas en 15 conceptos de apoyo que señalan las Reglas de Operación, cuadro 35.

Cuadro 35. Programas Presupuestarios del ProÁrbol

Clave	Programa Presupuestario
S044	Programa de Desarrollo Forestal (Prodefor)
S045	Programa de Plantaciones Forestales cComerciales (Prodeplan)
S110	Programa de Conservación y Restauración de Ecosistemas Forestales (Procoref)
S136	Programa de Pago por Servicios Ambientales (PSA)
S122	Programa de Servicios Ambientales por Captura de Carbono, Biodiversidad y Sistemas Agroforestales (CABSA)
S226	Apoyo para Acciones Preventivas de Incendios Forestales (Incendios)

Fuente: UACH, con base en información de entrevistas a profundidad.

⁹ Los 5 programas presupuestarios restantes son: el **U003** Manejo de germoplasma, producción de planta y proyectos especiales de reforestación, el **E013** Prevención y combate de incendios forestales, el **G017** Programa de gestión forestal, el **U005** Promoción de la producción y la productividad de los ecosistemas forestales de manera sustentable y el **U006** Programa de asistencia técnica para el acceso a los programas forestales.

En el contexto señalado en el cuadro anterior, es pertinente resaltar que las Gerencias Técnicas son las coordinadoras operativas de los Programas Presupuestarios, y que éstos otorgan recursos para la asignación de apoyos de las 4 categorías señaladas en las Reglas de Operación 2009. De esta manera, el Prodefor, que otorga recursos para asignar apoyos a las Categorías A. Desarrollo Forestal y D. Competitividad, se encuentra bajo responsabilidad de la Gerencia de Desarrollo Forestal (GDF) en coordinación con la Gerencia de Silvicultura Comunitaria (GSC), la Gerencia de Integración de Cadenas Productivas (GICP) y la Gerencia de Educación y Capacitación (GEC), cuadro 36.

Cuadro 36. Gerencias Técnicas que operan los Programas Presupuestarios

Programa Presupuestario	Categoría	Gerencia Técnica
Prodefor	A. Desarrollo Forestal	Gerencia de Desarrollo Forestal y Gerencia de Silvicultura Comunitaria
	D. Competitividad	Gerencia de Desarrollo Forestal, Gerencia de Integración de Cadenas Productivas y Gerencia de Capacitación y Educación
Prodeplan	B. Plantaciones Forestales Comerciales	Gerencia de Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales
Procoref	C. Conservación y Restauración	Gerencia de Reforestación, Gerencia de Suelos y Gerencia de Sanidad
PSA	C. Conservación y Restauración	Gerencia de Servicios Ambientales del Bosque
CABSA	C. Conservación y Restauración	Gerencia de Servicios Ambientales del Bosque
Incendios	C. Conservación y Restauración	Gerencia de Protección Contra Incendios Forestales

Fuente: UACH, con base en información de entrevistas a profundidad.

De acuerdo con lo expuesto en el cuadro 10, el Prodeplan, que radica recursos para otorgar apoyos de la Categoría B. Plantaciones Forestales Comerciales, es aplicado por la Gerencia de Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales (GDPFC). Asimismo el PSA y CABSA, que ministran recursos para la asignación de apoyos de la Categoría C. Conservación y Restauración, son responsabilidad de la Gerencia de Servicios Ambientales del Bosque (GSAB). Por otra parte, los programas presupuestarios Incendios y Procoref, que asignan recursos para el otorgamiento de apoyos de la Categoría C. Conservación y Restauración, son operados, el primero, por la Gerencia de Protección Contra Incendios Forestales (GPCIF), y el segundo, por la Gerencia de Reforestación (GR) en coordinación con la Gerencia de Suelos (GS) y la Gerencia de Sanidad Forestal (GSF).

En lo referente a los conceptos de apoyo que administra cada Gerencia Técnica, es posible señalar que los conceptos A1. Estudios para Aprovechamientos Maderables, No Maderables y Vida Silvestre (EAMNMVS), A3. Cultivo Forestal (CF), A4. Ejecución de Proyectos de Turismo de Naturaleza (EPTN), A. Dendroenergía (DENER), D1.

Fortalecimiento de Infraestructura Caminera y Adquisición de Equipo y Maquinaria con Apoyo Directo (FICAEMAD) y D3. Auditoría Técnica Preventiva y Certificación Forestal (ATPCF), están bajo responsabilidad de la GDF, cuadro 37.

Cuadro 37. Conceptos de Apoyo por Gerencia Técnica

Gerencia Técnica	Categoría	Concepto de Apoyo
Gerencia de Desarrollo Forestal	A. Desarrollo Forestal	A1
		A3
		A4
		A5
	D. Competitividad	D1
		D3
Gerencia de Silvicultura Comunitaria	A. Desarrollo Forestal	A2
Gerencia de Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales	B. Plantaciones Forestales Comerciales	B1
Gerencia de Reforestación	C. Conservación y Restauración	C1
Gerencia de Suelos	C. Conservación y Restauración	C2
Gerencia de Protección Contra Incendios Forestales	C. Conservación y Restauración	C3
Gerencia de Sanidad Forestal	C. Conservación y Restauración	C4
Gerencia de Servicios Ambientales del Bosque	C. Conservación y Restauración	C5
Gerencia de Integración de Cadenas Productivas	D. Competitividad	D2
Gerencia de Educación y Capacitación*	D. Competitividad	D4

Fuente: UACH, con base en la información recabada de las Reglas de Operación, así como de las encuestas a profundidad y semi-estructuradas.

*La Gerencia de Educación y Capacitación, si bien no es una Gerencia Técnica, para efectos del análisis comparativo se tomó como tal, debido a que es la que opera uno de los conceptos de apoyo de la Categoría de Competitividad.

Así también, el concepto de apoyo A2. Planeación Comunitaria (PC) es administrado por la GSC, el B1. Plantaciones Forestales Comerciales (PFC) por la GDPFC, el C1. Reforestación (REF) por la GR, el C2. Restauración de Suelos (RS) por la GS, el C3. Prevención y Combate de Incendios Forestales (PCIF) por la GPCIF, el C4. Sanidad Forestal (SF) por la GSF, el C5. Servicios Ambientales (SA) por la GSAB, el D2. Desarrollo de la Cadena Productiva Forestal y de Servicios (DCPFS) por la GICP y el D4. Capacitación y Transferencia de Tecnologías (CTT) por la GEC.

Por otro lado, es importante destacar que cada concepto de apoyo incluye una o varias modalidades de apoyo. Como puede observarse en el cuadro 38, el concepto A1 ofrece cuatro modalidades de apoyo, el A3 tres, el A4 y el A5 contienen una modalidad, y así sucesivamente. De igual forma, puede observarse que la GDF opera 6 conceptos de apoyo que a su vez se disagregan en 14 modalidades; las Gerencias Técnicas restantes administran un concepto de apoyo que incluye una o varias modalidades de apoyo.

Cuadro 38. Modalidades de Apoyo por Concepto y por Gerencia Técnica

Gerencia Técnica	Concepto de Apoyo	Modalidades de Apoyo
Gerencia de Desarrollo Forestal	A1	A1.1. Manifestación de Impacto Ambiental Regional
		A1.2. Programa de Manejo Forestal
		A1.3. Estudios Técnicos para el Aprovechamiento de Recursos Forestales No Maderables
		A1.4. Plan de Manejo de Vida Silvestre
	A3	A3.1. Cultivo Forestal en Aprovechamientos Maderables
		A3.2. Prácticas de Manejo para Aprovechamientos No Maderables y de la Vida Silvestre
		A3.3. Apoyo al Manejo Sustentable de Zonas Resineras
	A4	A4. Ejecución de Proyectos de Turismo de Naturaleza
	A5	A5. Adquisición o Construcción de Estufas Domésticas Ahorradoras de Leña
	D1	D1.1. Adquisición de Equipo y Maquinaria
		D1.2. Caminos Forestales
Gerencia de Silvicultura Comunitaria	D3	D3.1. Auditoría Técnica Preventiva
		D3.2. Certificación Forestal Nacional e Internacional
		D3.3. Cadena de Custodia*
	A2	A2.1. Ordenamiento Territorial Comunitario
		A2.2. Elaboración o Modificación de Estatutos o Reglamentos Comunitarios
		A2.3. Evaluación Rural Participativa
		A2.4. Seminarios de Comunidad a Comunidad
		A2.5. Desarrollo de Técnicos Comunitarios
Gerencia de Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales	B1	B1. Plantaciones Forestales Comerciales
Gerencia de Reforestación	C1	C1.1. Reforestación C1.2. Reforestación con Preparación del Suelo C1.3. Mantenimiento de Áreas Reforestadas C1.4. Protección de Áreas Reforestadas
Gerencia de Suelos	C2	C2.1. Obras y Prácticas de Restauración de Suelos C2.2. Mantenimiento de Obras y Prácticas de Conservación de Suelos
Gerencia de Protección Contra Incendios Forestales	C3	C3.1. Apertura de Brechas Cortafuego C3.2. Rehabilitación de Brechas Cortafuego C3.3. Línea Negra C3.4. Equipamiento de Brigadas Voluntarias para el Combate de Incendios
Gerencia de Sanidad Forestal	C4	C4. Tratamientos Fitosanitarios
Gerencia de Servicios Ambientales del Bosque	C5	C5.1. Servicios Ambientales Hidrológicos C5.2. Conservación de la Biodiversidad C5.3. Sistemas Agroforestales con Cultivos Bajo Sombra C5.4. Desarrollo de la Idea del Proyecto de Secuestro de Carbono

Cuadro 38. Modalidades de Apoyo por Concepto y por Gerencia Técnica (continuación)

Gerencia Técnica	Concepto de Apoyo	Modalidades de Apoyo
Gerencia de Integración de Cadenas Productivas	D2	D2.1. Asistencia Técnica
		D2.2. Comercialización de Productos y/o Servicios Forestales
		D2.3. Ejecución de Proyectos de Inversión e Instalación de Oficinas de las Cadenas Productivas
Gerencia de Educación y Capacitación	D4	D4.1. Ejecución de Curso o Taller
		D4.2. Ejecución de Programas Regionales de Capacitación y Adiestramiento
		D4.3. Transferencia y Adopción de Tecnologías

Fuente: UACH, con base en información recabada de las Reglas de Operación, encuestas a profundidad y semi-estructuradas.

*La modalidad D3.3. Cadena de Custodia, se menciona como una de las que se inserta en el concepto de apoyo D3; sin embargo, ésta no se tomó en cuenta en el análisis comparativo porque no operó en 2009.

El hecho de que en la mayoría de las veces la unidad mínima de planeación y programación de presupuesto, sea el concepto de apoyo y no la modalidad, obedece al mayor conocimiento que se tiene del primero, dado que algunas modalidades son de reciente diseño y oferta. Por esta razón y porque las diferencias entre los procesos normativos y empíricos a nivel modalidad son muy escuetas, se optó por realizar el análisis comparativo entre los subprocesos del concepto de apoyo por programa presupuestario, por gerencia regional y a nivel nacional. Para efectos de este comparativo, un subproceso se define como el bloque de actividades que apunta hacia un objetivo en común, dentro del proceso general.

Como se mencionó líneas arriba, son 6 los programas presupuestarios que se analizan en este apartado (Prodefor, Prodeplan, Procoref, PSA, CABSA e Incendios).

3.3.1. Prodefor

En primera instancia, se puede establecer que el Prodefor, que es operado por la GDF en coordinación con la GSC, la GICP y la GEC, incluye 9 conceptos de apoyo, 5 que se insertan dentro de la Categoría A. Desarrollo Forestal (**A1, A2, A3, A4 y A5**) y 4 que se incluyen en la Categoría D. Competitividad (**D1, D2, D3 y D4**).

Es importante mencionar que, en virtud de que los nombres de los procesos son idénticos y de que las actividades de cada uno de ellos en los conceptos de apoyo de este programa presupuestario, difieren un poco; con el ánimo de no ser repetitivos en el análisis, se elaboró un cuadro único comparativo para todos los conceptos del Prodefor. Los procesos y subprocesos encontrados en la normatividad y en campo, se muestran en el cuadro 39.

Cuadro 39. Comparativo genérico de procesos aplicable a los conceptos de apoyo del Prodefor

Proceso identificado en la Normatividad y en Campo	Subprocesos identificados de acuerdo a la Normatividad	Subprocesos empíricos encontrados en Campo
Planeación	1. Documento emitidos por la Gerencia de Planeación a nivel central y actividades de capacitación a nivel regional y estatal: talleres, cursos y eventos de planeación.	1. Reuniones para establecer líneas de trabajo 2. Adecuación de metas con base en presupuesto asignado 3. Concertación del presupuesto general y regionalizado 4. Elaboración de los POA y PAT 5. Propuesta de Reglas de Operación
Promoción y Difusión	1. Programación de acuerdo a tiempos oficiales y a normatividad de Presidencia de la República y Secretaría de Gobernación	1. Logística de difusión en radio y televisión locales 2. Definición de la estrategia de promoción y difusión en sedes ejidales, comunales o municipales 3. Invitación a posibles solicitantes vía extensionistas 4. Programación y Aplicación de la logística necesaria para desarrollar el evento en las sedes 5. Desarrollo y registro del evento
Recepción de Solicitudes	1. Revisión de la suficiencia de la documentación requerida por las ROP 2. Recepción de documentación legal (entiéndase posesión de terrenos y acreditación de nacionalidad) 3. Recepción de requisitos adicionales al artículo 9 de las ROP 4. Recepción de la solicitud 5. Recepción del anexo técnico complementario	1. Revisión de la suficiencia de la documentación requerida por las ROP 2. Recepción de documentación legal (entiéndase posesión de terrenos y acreditación de nacionalidad) 3. Recepción de requisitos adicionales al artículo 9 de las ROP 4. Recepción de la solicitud 5. Recepción del anexo técnico complementario
Captura de Solicitudes	1. Captura de la información requerida por el SIGA 2. Verificación de la captura correcta de la información	1. Revisión de la suficiencia de información de captura 2. Captura de datos del solicitante o representante legal 3. Captura de Información de los predios 4. Generación de folios de solicitante y predios 5. Verificación de la captura correcta de la información

Cuadro 39. Comparativo genérico de procesos aplicable a los conceptos de apoyo del Prodefor (continuación)

Proceso identificado en la Normatividad y en Campo	Subprocesos identificados de acuerdo a la Normatividad	Subprocesos empíricos encontrados en Campo
Integración de Expedientes	1. Integración y clasificación de expedientes 2. Verificación de suficiencia de información en los expedientes	1. Verificación de la condición del solicitante (persona física, moral o representante legal) 2. Integración de documentación legal 3. Integración de requisitos adicionales al artículo 9 de las ROP 4. Integración de solicitud capturada 5. Integración de anexo técnico capturado
Dictaminación	1. Elaboración de formatos a utilizar en el proceso. 2. Asignación de apoyo humano, material y financiero a cada Gerencia Regional 3. Verificación de conformación y en su caso, protocolización del CTE 4. Elaboración del dictamen de factibilidad 5. Captura del dictamen de factibilidad en el SIGA	1. Revisión del cumplimiento de la documentación legal 2. Dictaminación de la factibilidad técnica 3. Calificación de Criterios de Prelación 4. Justificación de Aprobación y Rechazo 5. Captura del dictamen de factibilidad en el SIGA 6. Recabado de la firmas correspondientes
Asignación de Apoyos	1. Presentación y análisis de los listados de solicitudes con dictamen positivo y negativo 2. Asignación de apoyos y fundamento y motivo de las aprobaciones o rechazos 3. Autorización y publicación del listado de beneficiarios	1. Verificación de conformación y en su caso, protocolización del CTE 2. Asistencia a la sesión y verificación del quórum. 3. Presentación y análisis de los listados de solicitudes con dictamen positivo y negativo 4. Asignación de apoyos y fundamento y motivo de las aprobaciones o rechazos 5. Autorización y publicación del listado de beneficiarios
Validación del Plan de Auditoría	1. Recepción y revisión del Plan de Auditoría Técnica 2. Validación del Plan de Auditoría y notificación de resultados	1. Recepción y revisión del Plan de Auditoría Técnica 2. Validación del Plan de Auditoría y notificación de resultados
Capacitación sobre derechos y obligaciones	1. Publicación de las sedes de capacitación sobre derechos y obligaciones 2. Impartición del curso de capacitación 3. Generación, complementación y captura de la papeleta del convenio de adhesión. 4. Recabado de las firmas correspondientes	1. Definición de la estrategia de promoción y difusión en sedes ejidales, comunales o municipales 2. Publicación de las sedes de capacitación sobre derechos y obligaciones 3. Invitación a beneficiarios vía extensionistas 4. Generación, complementación y captura de la papeleta del convenio de adhesión.

Cuadro 39. Comparativo genérico de procesos aplicable a los conceptos de apoyo del Prodefor (continuación)

Proceso identificado en la Normatividad y en Campo	Subprocesos identificados de acuerdo a la Normatividad	Subprocesos empíricos encontrados en Campo
Capacitación sobre derechos y obligaciones		5. Recabado de las firmas correspondientes 6. Programación y Aplicación de la logística necesaria para desarrollar el evento en las sedes 7. Desarrollo y registro del evento
Firma del Convenio	1. Firma del convenio de adhesión 2. Actualización del estatus del convenio de Adhesión	1. Revisión de la asistencia del beneficiario 2. Propuesta de reasignación de recursos 3. Revisión, corrección en su caso y firma del convenio de adhesión 4. Verificación de existencia y registro de cuentas bancarias 5. Captura del Convenio de Adhesión 6. Recabado de las firmas correspondientes
Pago y dispersión del apoyo	1. Verificación de existencia y registro de cuentas bancarias 2. Coordinación de apertura de cuentas 3. Generación y validación de órdenes de pago en archivos MD5 en Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estales 4. Revisión y validación de órdenes de pago en la Gerencia Técnica 5. Revisión, validación y pago en Recursos Financieros 6. Dispersión de recursos en la Gerencia Regional 7. Elaboración de registros contables y conciliaciones financieras	1. Generación y validación de órdenes de pago en archivos MD5 en Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estales 2. Revisión y validación de órdenes de pago en la Gerencia Técnica 3. Revisión, validación y pago en Recursos Financieros 4. Dispersión de recursos en la Gerencia Regional 5. Elaboración de registros contables y conciliaciones financieras
Supervisión	1. Solicitud de apoyo para revisión y verificación de proyectos 2. Elaboración del programa y calendario de trabajo para verificación 3. Ejecución de la revisión y emisión del dictamen de verificación 4. Análisis del dictamen de verificación para otorgamiento de monto restante del apoyo	1. Recepción y revisión de documentos requeridos para el pago final 2. Integración de documentos requeridos en una carta de finiquito 3. Revisión de incumplimientos por parte del beneficiario 4. Aplicación de sanciones en caso de no contestar notificaciones

Cuadro 39. Comparativo genérico de procesos aplicable a los conceptos de apoyo del Prodefor (continuación)

Proceso identificado en la Normatividad y en Campo	Subprocesos identificados de acuerdo a la Normatividad	Subprocesos empíricos encontrados en Campo
Finiquito	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envío de la instrucción de pago final del CTE a la Gerencia Técnica 2. Revisión y validación de órdenes de pago en la Gerencia Técnica 3. Revisión, validación y pago en Recursos Financieros 4. Dispersión de recursos en la Gerencia Regional 5. Elaboración del acta de cierre del concepto de apoyo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de la carta de finiquito y autorización del pago final por el CTE 2. Generación y validación de órdenes de pago en archivos MD5 en Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales 3. Revisión y validación de órdenes de pago en la Gerencia Técnica 4. Revisión, validación y pago en Recursos Financieros 5. Dispersión de recursos en la Gerencia Regional 6. Elaboración de registros contables y conciliaciones financieras

Fuente: UACH, con base en la información recabada en las Descripciones Generales de Procesos de las Modalidades de Apoyo insertadas dentro de los 9 conceptos que opera el Prodefor.

Como puede observarse en el cuadro anterior, la denominación de los procesos señalados en la normatividad coincide con lo encontrado en campo. Aunque los subprocesos normativos identificados para cada proceso, varían un poco respecto a sus homólogos del proceso empírico. A continuación se realiza un comparativo de subprocesos de los procesos que, en orden secuencial, aparecen en la tabla.

1. Planeación

Existen documentos emitidos por la Gerencia de Planeación a nivel central y actividades de capacitación a nivel regional y estatal: talleres, cursos y eventos encaminados a llevar a cabo el proceso de planeación.

Para efectos de planeación la normatividad sólo señala de manera general los pasos a seguir para realizar la propuesta de Reglas de Operación del ejercicio fiscal, dejando en manos de las Gerencias Regionales o Subgerencias Operativas Estatales la mecánica de operación requerida para desarrollar subprocesos, tales como: reuniones para establecer la línea de trabajo, definición de metas y presupuesto, concertación del presupuesto general y regionalizado, así como la elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA) y el Programa Anual de Trabajo (PAT).

2. Promoción o Difusión

Las normas internas establecidas para este proceso indican las actividades que debe

realizar la GDF en coordinación con la GEC, para programar y desarrollar eventos de difusión de los conceptos de apoyo; así como la definición de la estrategia de promoción y difusión en sedes ejidales, comunales o municipales, la invitación a posibles solicitantes vía extensionistas, la programación y aplicación de la logística necesaria para desarrollar el evento en las sedes publicadas y el desarrollo y registro de los eventos. En la práctica, la programación de las actividades de difusión institucional a nivel central del ProÁrbol, se hizo de acuerdo con tiempos oficiales y con la normatividad de la Presidencia de la República y Secretaría de Gobernación; así también, se encontró que tanto la estructura operativa regional como la estatal, realizan actividades de promoción y difusión basadas en la experiencia adquirida en ejercicios anteriores.

3. Recepción de Solicitudes

Tanto este proceso como los subprocesos referidos por la Guía o Procedimiento para realizar los pasos a seguir en la recepción de la documentación requerida por las Reglas de Operación, se están aplicando en campo de manera empírica, ya que la mayoría del personal operativo entrevistado manifestó desconocimiento sobre dicho documento regulatorio.

4. Captura de Solicitudes

En este caso, lo referido por la normatividad se circumscribe a la captura de la información requerida por el SIGA y a la verificación de la captura correcta de ésta. En campo, el subproceso relativo a la captura, se divide en: captura de datos del solicitante o representante legal, captura de información de los predios y generación de folios del solicitante y predios; además, se agrega un subproceso que ataña a la revisión de la suficiencia de información de captura. Lo anterior, hace más explícita la captura de información y refuerza las posibilidades de éxito de los objetivos del proceso.

5. Integración de Expedientes

El documento regulatorio menciona la mecánica operativa para la integración y clasificación de expedientes, y para la verificación de la suficiencia de información en éstos. En campo se disagrega el primer subproceso en otros tres que refieren a la integración de documentación legal, integración de requisitos adicionales al artículo 9 de las ROP, integración de solicitud capturada, e integración de anexo técnico capturado. Asimismo se adiciona un subproceso que corresponde a la verificación de la condición del solicitante (persona física, moral o representante legal). La no disagregación de subprocesos en la normatividad no tiene consecuencias graves que incidan en el cumplimiento de las metas y objetivos del proceso.

6. Dictaminación de Solicitudes

La normatividad señala las actividades de elaboración de formatos a utilizar en el proceso, asignación de apoyo humano, material y financiero a cada Gerencia Regional, verificación de conformación y, en su caso, protocolización del CTE, elaboración del dictamen de factibilidad y captura del mismo en el SIGA. En campo, la actividad normativa mencionada en cuarto lugar, se divide en cuatro subprocesos; éstos ataún a la revisión del cumplimiento de la documentación legal, dictaminación de la factibilidad técnica, calificación de criterios de prelación, y justificación de aprobación y rechazo. Aunado a esto, en el proceso empírico se adiciona un subproceso referido al recabado de las firmas correspondientes del dictamen, cabe destacar que esto último incide favorablemente en los tiempos del proceso en general.

7. Asignación de Apoyos

El proceso empírico incluye el subproceso de verificación de conformación, y, en su caso, protocolización del Comité Técnico Estatal, que la normatividad inserta de forma incorrecta en el proceso de Dictaminación de Solicitudes. Otro de los subprocesos mencionados en campo y no así en el documento regulatorio, es la asistencia a la sesión de asignación de apoyos y verificación de quórum. El hecho que existan subprocesos cuya forma de operación quede a discreción de las estructuras institucionales regionales y estatales, favorece la toma de decisiones y la participación regional y estatal.

8. Capacitación sobre Derechos y Obligaciones

En la normativa de este proceso, subprocesos tales como: la definición de la estrategia de promoción y difusión en sedes ejidales, comunales o municipales, la invitación a beneficiarios vía extensionistas, así como la programación y aplicación de la logística necesaria para desarrollar el evento en las sedes publicadas, no son señalados. Esto promueve la toma de decisiones con base en la experiencia adquirida.

9. Firma del Convenio de Adhesión

La normativa reciente sólo indica la realización de actividades, tales como: firma del convenio de adhesión y actualización del estatus del convenio; en contraparte, el proceso empírico señala los subprocesos de revisión de la asistencia del beneficiario, y revisión y corrección en su caso, y firma del convenio de adhesión, verificación de existencia y registro de cuentas bancarias, propuesta de reasignación de recursos y recabado de las firmas correspondientes del convenio. En consecuencia, puede establecerse que la normatividad es muy escueta en la mecánica operativa del proceso, por lo que las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales han determinado los pasos faltantes a seguir, de acuerdo con su experiencia en ejercicios anteriores.

10. Pago y Dispersión del Apoyo

Los subprocesos que escapan a la normatividad, pero que sí son realizados en campo, son: verificación de existencia y registro de cuentas bancarias y coordinación de apertura de cuentas. El primero es insertado por el documento regulatorio en este proceso, esto es incorrecto porque en la práctica este subproceso se realiza en el proceso anterior de firma de convenios. El segundo no es vigente, puesto que las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales ya no se responsabilizan sobre la apertura de cuentas para los beneficiarios.

11. Supervisión

Existen subprocesos dentro de la normatividad que no fueron observables en las entrevistas de campo, estos son: solicitud de apoyo para revisión y verificación de proyectos, y elaboración del programa y calendario de trabajo para la verificación. En cambio, los subprocesos de ejecución de la revisión y emisión del dictamen de verificación y análisis del dictamen de verificación para otorgamiento del monto restante del apoyo, sí son coincidentes entre la normativa y lo encontrado en campo.

12. Finiquito

El finiquito, dada la coincidencia total en las actividades que se realizan, para efectos del presente estudio, debe entenderse como un segundo proceso de pago y dispersión de apoyos, con las salvedades correspondientes. En consecuencia, las diferencias entre lo normativo y lo empírico son muy parecidas a las encontradas en el proceso mencionado con anterioridad. Existe una diferencia notable entre el subproceso de envío de la instrucción de pago final del CTE a la Gerencia Regional, estipulado en el documento regulatorio, y su homólogo en lo empírico, dado que en este último se inserta una actividad de presentación de la carta de finiquito ante el CTE por la Conafor. Esta actividad tiene alta incidencia en los tiempos del proceso, dado que es tardado convocar al Comité, concertar fecha y lugar para sesionar y conseguir autorización para el segundo pago.

Con este proceso se termina la secuencia formal que siguen todos los conceptos de apoyo del Prodefor; sin embargo, es necesario hacer mención que la modalidad 1. Auditoría Técnica Preventiva que se inserta dentro del concepto D3, conlleva un proceso adicional denominado *Validación del Plan de Auditoría*, que se ubica después del proceso de Asignación de Apoyos y antes de llevar a cabo el proceso de Capacitación, cuyo comparativo se realiza a continuación:

Validación del Plan de Auditoría

Existe una disgregación mayor de actividades en los subprocesos del proceso empírico que en los señalados en el proceso normativo. Asimismo, es destacable la coincidencia

del número de subprocesos encontrados en el documento regulatorio y en campo. Es importante destacar que en este proceso el grado de responsabilidad y participación mayor recae en el Auditor Técnico Preventivo y no tanto en el beneficiario.

3.3.2. Prodeplan

En lo referente al Prodeplan, que es operado por la GDPFC, se puede señalar que incluye sólo un concepto de apoyo (B1) que se inserta en la Categoría B. Plantaciones Forestales Comerciales, que oferta la modalidad de Plantaciones Forestales Comerciales a través de 4 conceptos de pago (Establecimiento y Mantenimiento, Programa de Manejo, Asistencia Técnica y Prima de Seguros). A continuación se realiza el comparativo de aquellos procesos distintos a los señalados por el Prodefor.

1. Planeación

En la normatividad se inserta el subproceso de cálculo de saldos disponibles para asignar apoyos al establecimiento y mantenimiento, pero en campo éste no fue observable. Escapan a la normatividad subprocesos, tales como: reuniones para establecer la línea de trabajo, definición de metas y presupuesto, concertación del presupuesto general y regionalizado, así como la elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA) y el Programa Anual de Trabajo (PAT).

2. Promoción o Difusión

La normatividad indica que debe realizarse la promoción y difusión de los conceptos de apoyo, no así los subprocesos y actividades a seguir para el logro del objetivo. En el proceso empírico se desarrollan subprocesos, tales como: logística de difusión en radio y televisión locales, definición de la estrategia de promoción y difusión en sedes ejidales, comunales o municipales, invitación a posibles solicitantes vía extensionistas, programación y aplicación de la logística necesaria para desarrollar el evento en las sedes publicadas, y el desarrollo y registro del evento.

3. Captura de Solicitudes

En este proceso, lo referido por las normas es lo que se encontró aplicado en campo, en cuanto a los subprocesos; sin embargo, existe una mayor disagregación de actividades para la realización de éstos.

Es necesario hacer mención que la modalidad 1. Auditoría Técnica Preventiva que se inserta dentro del concepto B1, conlleva un proceso adicional denominado *Elaboración y Validación del Acta de Calificación*, que se ubica después del proceso de Dictaminación y antes de llevar a cabo el proceso de Asignación de Apoyos, su comparativo se realiza a continuación:

Elaboración y Validación del Acta de Calificación

No existen diferencias entre los subprocesos del proceso normativo y los observados en lo empírico. Las actividades señaladas en el documento regulatorio son las mismas que se encontraron en la práctica.

3.3.3. Procoref

De acuerdo con los hallazgos de campo, se puede establecer que el Procoref que es operado por la GR en coordinación con la GS y la GSF, incluye 3 conceptos de apoyo (C1, C2 y C4) que se insertan dentro de la Categoría C. Conservación y Restauración. A continuación se realiza el comparativo de aquellos procesos distintos a los señalados por el Prodefor.

1. Planeación

Si bien en la normatividad se mencionan las actividades a seguir para desarrollar los subprocesos de definición de metas del concepto de apoyo donde se inserta la modalidad, así como la concertación del presupuesto general y regionalizado, destaca el hecho de que en las actividades que corresponden a la propuesta de Reglas de Operación, las reuniones para establecer líneas de trabajo, así como la elaboración de los Programas Operativos Anuales y el Programa Anual de Trabajo, no se aborden en el documento normativo.

2. Promoción o Difusión

La normativa señala de forma muy general sobre los subprocesos que serán llevados a cabo por las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales; pero no muestra el nexo de participación de la Gerencias Técnicas encargada de los conceptos de apoyo a nivel central.

3.3.4. PSA y CABSA

Con base en las observaciones de campo, se puede establecer que tanto el PSA como el CABSA, ambos bajo responsabilidad de la GSAB, incluyen un sólo concepto de apoyo (C5) que se inserta dentro de la Categoría C. Conservación y Restauración. A continuación se realiza el comparativo de aquellos procesos distintos a los señalados por el Prodefor.

1. Planeación

La normatividad menciona los pasos a seguir para los subprocesos de propuesta de reglas de operación, así como la definición y modificación de zonas elegibles; sin embargo, la definición de metas y concertación del presupuesto no aparecen dentro de la

normativa. Ante ello, los operadores realizan tales actividades con base en la experiencia adquirida a través de los ejercicios anteriores.

2. Promoción o Difusión

Si bien la normatividad señala el proceso para difusión de las Reglas de Operación, en éste solo se describen los subprocesos que lleva a cabo la Gerencia de Servicios Ambientales del Bosque a nivel central, dejando a consideración de las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales la definición de la estrategia de promoción y difusión en sus áreas de influencia.

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que las modalidades que se incluyen en el concepto de apoyo C5. Servicios Ambientales requieren de dos procesos adicionales para cumplir con el objetivo de otorgamiento de apoyos. El primero (Georreferenciación de predios), se ubica antes del proceso de Integración de Expedientes y después del proceso de Captura de Solicitudes. El segundo (Dictaminación del Programa de Mejores Prácticas de Manejo), se inserta antes del proceso de Supervisión y después del proceso de Pago y Dispersión del Apoyo. El comparativo de éstos se realiza a continuación:

Georreferenciación de Predios

La normatividad señala que debe realizarse una poligonal de los predios objeto del apoyo, no así la descripción de las actividades a realizar en el proceso. El proceso empírico es más complejo, pues abarca desde el subproceso de programación y conciliación de fechas de georreferenciación con el beneficiario, hasta el procesamiento de los datos geográficos para generar los archivos *shapefile*, pasando por la realización misma de la georreferenciación.

Dictaminación del Programa de Mejores Prácticas de Manejo

La normatividad sólo señala que el beneficiario deberá presentar un Programa de Mejores Prácticas de Manejo, pero no menciona qué se debe dictaminar. El proceso empírico, sin embargo, realiza los subprocesos de recepción y calificación del dictamen de factibilidad, recabado de las firmas correspondientes del dictamen y la revisión y análisis de la dictaminación realizada por la GSAB.

3.3.5. Incendios

En concordancia con los hallazgos de campo, se puede establecer que el programa de Incendios, que es operado por la GPCIF, incluye sólo un concepto de apoyo (C3) que se inserta dentro de la Categoría C. Conservación y Restauración. A continuación se realiza el comparativo de aquellos procesos distintos a los señalados por el Prodefor.

1. Planeación

No se contempla en la normatividad el proceso a seguir para la planeación del concepto de apoyo donde se inserta la modalidad; escapan al documento regulatorio todos los subprocesos llevados a cabo en lo empírico, como son: propuesta de Reglas de Operación del ejercicio fiscal, reuniones para establecer la línea de trabajo, definición de metas y presupuesto, concertación del presupuesto general y regionalizado, así como la elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA) y el Programa Anual de Trabajo (PAT).

2. Promoción o Difusión

La normatividad señala sólo una actividad para el proceso de difusión de las Reglas de Operación. Las normas establecidas para el concepto de apoyo no contemplan los subprocesos llevados a cabo en la práctica, como son: logística de difusión en radio y televisión locales, definición de la estrategia de promoción y difusión en sedes ejidales, comunales o municipales, invitación a posibles solicitantes vía extensionistas, programación y aplicación de la logística necesaria para desarrollar el evento en las sedes, y desarrollo y registro del evento.

3.3.6. Por Gerencia Regional

Como prefacio del comparativo de procesos por Gerencia Regional, es importante señalar que éstas son estructuras operativas de la Conafor que dependen de la Coordinación General de Operación Regional, cuyo objetivo radica en *crear las condiciones y estrategias técnico, político, administrativas, operativas, y de seguimiento para garantizar la operación del Programa Nacional Forestal a nivel regional, estatal, microregional y municipal; así como los foros de consulta y concertación para lograr que las acciones forestales respondan a las auténticas necesidades y potencialidades locales*. Entre las principales atribuciones de esta Coordinación destacan:

- *Generar en concordancia con las unidades administrativas y coordinaciones generales, una estrategia administrativa y operativa que garantice la ejecución de los programas forestales;*
- *Diseñar y operar esquemas de planeación y seguimiento en el ámbito regional para garantizar una eficiente operación de los programas y,*
- *Proponer los mecanismos de concertación con organizaciones de productores forestales y demás organizaciones públicas o privadas vinculadas al sector forestal para garantizar la adecuada operación de los programas de la CONAFOR.*

De acuerdo con lo expuesto en el cuadro 40, es posible establecer que son 13 las gerencias regionales en que se divide la Conafor para su operación. Cada Gerencia

Regional está integrada por una, dos o tres entidades federativas, con excepción de la VIII Lerma-Santiago-Pacífico que incluye 5 estados (Jalisco, Guanajuato, Colima, Nayarit y Aguascalientes); cabe destacar que las 13 Gerencias Regionales abarcan las 32 entidades federativas en que se divide el país.

Cuadro 40. Entidades Federativas que conforman las Gerencias Regionales

Gerencia Regional	Entidades Federativas
I Península de Baja California	Baja California, Baja California Sur
II Noroeste	Sonora
III Pacífico Norte	Durango, Sinaloa
IV Balsas	Michoacán, Estado de México, Morelos
V Pacífico Sur	Oaxaca, Guerrero
VI Río Bravo	Chihuahua, Coahuila
VII Cuenca Centrales	Nuevo León, Zacatecas, San Luis Potosí
VIII Lerma-Santiago-Pacífico	Jalisco, Guanajuato, Nayarit, Aguascalientes, Colima
IX Golfo Norte	Tamaulipas, Hidalgo, Querétaro
X Golfo Centro	Veracruz, Puebla
XI Frontera Sur	Chiapas, Tabasco
XII Península de Yucatán	Yucatán, Campeche, Quintana Roo
XIII Valle de México	Distrito Federal, Tlaxcala

Fuente: UACH, con base en la información recabada en las encuestas a profundidad y entrevistas semi-estructuradas.

Bajo el contexto descrito anteriormente, es importante mencionar que esta estructura de 13 Gerencias Regionales se tomó del sistema que en el año 2001 (mismo año de creación de la Conafor) manejaba la Comisión Nacional del Agua. Al comienzo de la operación de la Conafor, las Gerencias Regionales atendían en forma suficiente, las solicitudes de apoyo de los estados a su cargo y de las Subgerencias Operativas Estatales; sin embargo, actualmente, dado el amplio abanico de modalidades de apoyo, y en consecuencia, la alta cantidad de solicitudes recibidas, esta estructura se ha visto rebasada en cuanto a la calidad y tiempo de respuesta a las demandas que realizan sus Subgerencias Operativas Estatales.

Como se menciona en el apartado 2.2.4, para efectos de esta evaluación, se realizó una selección de entidades federativas para el análisis de los procesos involucrados en cada una de las modalidades de apoyo de la Conafor, ejercicio 2009. El criterio de desempeño utilizado fue el número de solicitudes apoyadas durante ese año. De esta forma, se puede señalar que fue en las Regionales IV, VIII y IX donde se evaluaron los procesos referidos al mayor número de conceptos de apoyo (9), seguidas de la VI con 8 conceptos, y la III, X, XI y XIII, todas con 7 conceptos de apoyo, cuadro 41.

Cuadro 41. Conceptos y modalidades de apoyo evaluadas en las Gerencias Regionales

Gerencia Regional	Modalidad de Apoyo	Concepto de Apoyo	Programa Presupuestario
I Península de Baja California	A2.4, A4, C1.4, C3.1, C5.2 D2.1, D2.2 D2.3	A2, A4, C1, C3, C5, D2	Prodefor, Procoref, Incendios, CABSA
II Noroeste	A1.2, A2.5, C3.4	A1, A2, C3	Prodefor, Incendios
III Pacífico Norte	A1.2*,A2.4, A3.1, B1, C2.1, D3.1, D4.1	A1, A2, A3, B1, C2, D3, D4	Prodefor, Prodeplan, Procoref
IV Balsas	A1.1, A1.4, A2.1, A2.2, A2.3, A2.5, A3.2, A3.3*, C1.4, C2.2, C3.3, D1.1, D2.1, D3.2	A1, A2, A3, C1, C2, C3, D1, D2, D3	Prodefor, Procoref, Incendios
V Pacífico Sur	A3.3, C3.4, C5.1, C5.4, D2.1, D2.2, D4.2	A3, C3, C5, D2, D4	Prodefor, Incendios, PSA, CABSA
VI Río Bravo	A1.3, A1.4, A2.1, A3.1, C1.2, C3.3, D2.1, D2.2, D2.3, D3.1, D3.2, D4.2	A1, A2, A3, C1, C3, D2, D3, D4	Prodefor, Procoref, Incendios
VII Cuenca Centrales	A1.3, A3.2, C1.1, C1.4, C4, C5.1, C5.3, D4.3	A1, A3, C1, C4, C5, D4	Prodefor, Procoref, PSA, CABSA
VIII Lerma-Santiago-Pacífico	A1.1, A1.2, A1.4, A2.1, A2.2, A2.5, A4, C1.1, C3.1, C3.2, C5.4, D1.2, D3.1, D3.3, D4.2	A1, A2, A4, C1, C3, C5, D1, D3, D4	Prodefor, Procoref, Incendios, CABSA
IX Golfo Norte	A1.3, A2.3, A2.4, A3.2, C1.2, C3.2, C4, C5.2, D1.1, D4.1, D4.3	A1, A2, A3, C1, C3, C4, C5, D1, D4	Prodefor, Procoref, Incendios, CABSA
X Golfo Centro	A1.1, B1, C1.3, C3.3, C3.4, C5.3, D1.1, D1.2, D4.1, D4.3	A1, B1, C1, C3, C5, D1, D4	Prodefor, Prodeplan, Procoref, Incendios, CABSA
XI Frontera Sur	A5*, B1, C1.1, C1.3, C2.2, C3.1, C4, C5.1, C5.2, C5.3	A5, B1, C1, C2, C3, C4, C5	Prodefor, Prodeplan, Procoref, PSA, CABSA
XII Península de Yucatán	A3.1, A5, C1.2, C2.1, D3.2	A3, A5, C1, C2, D3	Prodefor, Procoref
XIII Valle de México	A2.2, A2.3, A2.4, C1.3, C2.2, C3.2, C5.4, D1.2, D2.3	A2, C1, C2, C3, C5, D1, D2	Prodefor, Procoref, Incendios, CABSA

Fuente: UACH, con base en la información recabada en las encuestas a profundidad y entrevistas semi-estructuradas.

*Los procesos referidos a estas modalidades se evaluaron dos veces en la misma gerencia regional, pero en diferente entidad federativa.

Por otro lado, en lo referente a cómo se comportaron los procesos realizados en la operación de cada concepto de apoyo, es posible establecer que no se observaron marcadas diferencias entre éstos de una Gerencia Regional a otra. En consecuencia, el comparativo de procesos realizado por programa presupuestario es aplicable también para este efecto.

3.3.7. A nivel Nacional

Como ya se mencionó anteriormente, la evaluación de procesos comprendió las 13 Gerencias Regionales, que incluyen a las 32 entidades federativas en que se divide el país. Se evaluaron los 15 conceptos de apoyo, que a su vez se disagregan en las 41 modalidades de apoyo que otorga el ProÁrbol. Para efectos de esta evaluación la modalidad D3.3 Cadena de Custodia no se evaluó dado que no operó en 2009, por lo que sólo 40 modalidades fueron las incluidas en el análisis comparativo.

En este contexto, los procesos evaluados en los conceptos de apoyo A1, A2, A3, A4, A5, C1, C2, C3, C4, D1, D2 y D4, fueron los siguientes. Planeación, Promoción o Difusión, Captura de Solicitudes, Integración de Expedientes, Dictaminación, Asignación de Apoyos, Capacitación Sobre Derechos y Obligaciones, Firma del Convenio, Pago y Dispersión del Apoyo, Supervisión y Finiquito.

En lo referente al concepto de apoyo B1, además de los procesos ya mencionados se evaluó otro denominado Elaboración y Validación del Acta de Calificación. Así también, para el concepto C5 se incluyeron dos procesos, uno denominado Georreferenciación de Predios, y otro nombrado Dictaminación del Programa de Mejores Prácticas de Manejo. Cabe destacar que en el caso del concepto D3, sólo la modalidad D3.1 requirió la revisión de un proceso adicional referido a la Validación del Plan de Auditoría.

Es importante mencionar que, puesto que no se observaron marcadas diferencias en los procesos llevados a cabo entre una entidad federativa y otra, en el mismo concepto de apoyo, el comparativo de procesos realizado por programa presupuestario es aplicable también para este efecto.

3.4. Análisis de contribución a los objetivos del programa ProÁrbol

Para analizar la contribución de los procesos operativos a los objetivos del ProÁrbol, fueron considerados dos aspectos: los elementos que componen la estructura de cada modalidad de apoyo, así como los procesos normativos y empíricos.

En el primer aspecto, se procedió a la identificación y descripción de cinco puntos básicos de las 40 modalidades de apoyo ejecutadas en 2009: los objetivos de cada modalidad de apoyo y sus respectivas metas; la población objetivo a la que están dirigidas; la cobertura y los mecanismos seguidos para la focalización de la población objetivo (**ficha I**).

En el segundo, con base en el análisis comparativo de los procesos normativos y empíricos citados en el tema anterior, se procedió a establecer los aportes al cumplimiento de los **objetivos del ProÁrbol**.

El primer aspecto sirvió de punto de comparación para observar la contribución a los objetivos del programa, y el segundo, para analizar y describir en qué fase del proceso se presentó dicha contribución.

3.4.1. Elementos básicos de cada modalidad de apoyo

En el llenado del Anexo I Ficha de las características generales por modalidad de apoyo, se pudo observar que los objetivos y metas por modalidad, no están planteados de manera clara y explícita en los documentos de planeación como el POA, PAT y/o la normatividad establecida en las Reglas de Operación; sin embargo, para su análisis, se tomaron en cuenta los objetivos y metas a nivel de categoría y concepto, tal y como se describen en los tres documentos citados.

En la delimitación y descripción de los perfiles de la población objetivo y los mecanismos de focalización por cada modalidad, se hizo evidente la existencia de información proporcionada para estos fines, aunque con cierta falta de precisión.

En cuanto a la cobertura de cada una de las modalidades, ésta aparece de manera implícita en los documentos de planeación, puesto que se presenta de manera clara una tendencia a definir estos elementos a niveles de categoría y concepto, como sucedió con los objetivos, metas, población objetivo y sus mecanismos de focalización.

En síntesis, se puede observar una clara ausencia de definiciones precisas y explícitas de cada uno de los elementos clave de cada modalidad, ya que en los documentos de planeación éstos se plantean a nivel de categoría y concepto, lo cual generaliza y representa una limitante para valorar en el futuro los resultados e impactos de cada una de las modalidades.

3.4.2. Contribución de los procesos operativos al programa

Los procesos operativos que se realizan tanto a nivel del ProÁrbol en general como a nivel de programa presupuestal, tienen una función de complementación, es decir, a nivel de la Gerencia Técnica se define la planeación operativa institucional y, a nivel de subprograma, la planeación táctica para operar el otorgamiento de los apoyos; pero es evidente la falta de una planeación específica a nivel de modalidad, lo que no permite valorar con mayor precisión las contribuciones a los objetivos del programa.

Desde la óptica de la operación del Prodeplan, se observó la misma tendencia en la planeación y difusión a nivel general, es decir, que existe una diferencia entre la planeación y difusión operativa institucional y la táctica operativa o de ejecución que se realiza a nivel de programa, lo cual deja evidencia la falta de complementación entre ambos procesos.

El en caso del Procoref, de acuerdo con los resultados obtenidos, se puede ver que existe una aportación hacia los objetivos en tanto se cumplen con los procesos establecidos para tal propósito, sin embargo, se requiere fortalecer al programa en cuanto a la elaboración de los instrumentos faltantes como los anexos técnicos.

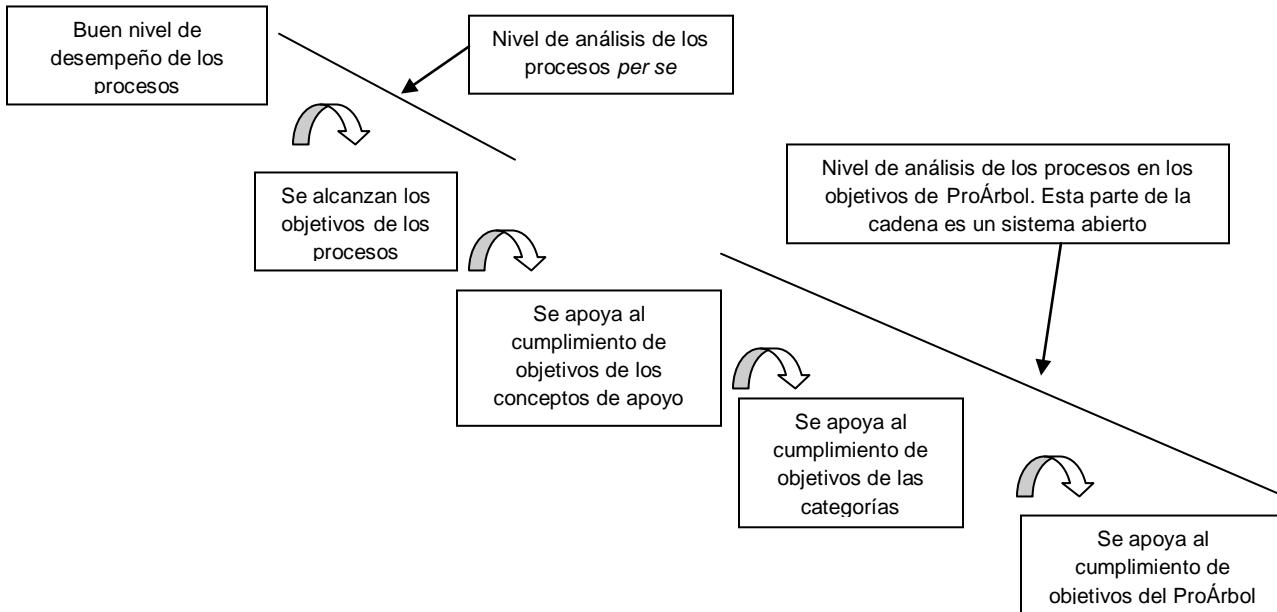
En PSA y CABSA, a pesar de existir algunas omisiones en el proceso de planeación y difusión, es visible la contribución a los objetivos del programa, con la debida reserva de subsanar las deficiencias observadas por la falta de metas y concertación de objetivos presupuestales, y con la adición de los procedimientos complementarios en el marco normativo.

La operación realizada en el programa de Incendios Forestales, contribuye a los objetivos del programa, toda vez que cumple con las operaciones requeridas y se complementa con procedimientos específicos requeridos para lograr mayor efectividad en la parte de operación específica en el programa.

Sin embargo, es necesario definir, de manera específica, los objetivos, metas, población objetivo, cobertura y criterios de focalización por modalidad, para que este proceso pueda contribuir a los objetivos y propósitos *per se* de establecer Reglas de Operación.

3.5. Análisis de los procesos *per se* y en función de los objetivos de ProÁrbol

Esta relación entre procesos y alcance de los objetivos de cada modalidad y del programa ProÁrbol, parte en general del supuesto de que en la medida que los procesos se hagan bien (en forma eficaz, oportuna, suficiente y pertinente), en esa misma medida se puede suponer que se alcanzarán los objetivos planteados. Aunque hay que tener en mente que la obtención de los objetivos de las modalidades y del programa tienen su lógica en un sistema abierto, que depende de muchos factores no controlados por los procesos, en donde éstos solamente son responsables de una parte de la posibilidad de alcanzar los objetivos. Por esta razón, el análisis de los procesos *per se* es una medida mucho más realista que la relación de éstos con la obtención de objetivos. Como se muestra en el diagrama siguiente, la relación tiene que ver sólo con las facilidades que proporciona el proceso para alcanzar los objetivos mencionados.



Como puede apreciarse en el diagrama anterior, el cumplimiento de los objetivos de ProÁrbol no es solamente una cuestión que atañe a los procesos involucrados en su operación, también intervienen otras variables exógenas no controladas en los procesos, las cuales están fuera del alcance de la metodología empleada para la presente evaluación; ya que para dimensionar la participación de los procesos respecto al cumplimiento de los objetivos del ProÁrbol planteados en las ROP, se requieren estudios específicos que permitan analizar la relación entre procesos y objetivos, introduciendo modelos específicos de causalidad que incluyan al impacto de los procesos en la consecución de los objetivos, y que no dejen fuera del análisis el efecto de otras variables.

Otro enfoque hubiese requerido una relación funcional entre procesos y objetivos de cada modalidad y del ProÁrbol, modelo empírico que pudiese identificar hasta qué punto los procesos influyen en la obtención de los objetivos, modelos que tampoco se plantearon para esta evaluación.

3.6. Objetivo de evaluación conforme a TDR

En la perspectiva de lo señalado en apartados anteriores, se concluye que, tanto los procesos normativos como empíricos identificados, se consideran adecuados, aplicables, suficientes y necesarios para contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos para cada uno de los conceptos de apoyo, en las Reglas de Operación del ProÁrbol 2009.

3.7. Hallazgos de la operación del programa

En este apartado se describe la problemática identificada y las buenas prácticas en la operación del ProÁrbol, las cuales fueron obtenidas con base en el análisis de la información recolectada en las entrevistas a profundidad y semi-estructuradas, que fueron

realizadas en las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales, en la evidencia documental y en visitas observacionales efectuadas. Para efectos de la presente evaluación, se entienden como problemas en la operación aquellas actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de los que depende el programa para el logro de sus objetivos.

3.7.1. Problemática del ProÁrbol 2009

La identificación de problemas, se hizo a partir de la información obtenida de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas en las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales y con respecto a la información de las fichas VI y VII. Los problemas identificados y los procesos en los cuales inciden, se presenta en el cuadro 42.

Cuadro 42. Problemas de operación, por proceso

Proceso	Problemas
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> Llenado de formatos (PAE y POA) con poca participación
Promoción o Difusión	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de materiales para capacitación con poca oportunidad
Recepción de Solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> Falta de oportunidad en la entrega de solicitudes Saturación de recepción en etapas críticas
Captura de Solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> Falta de oportunidad en la entrega de solicitudes Retraso en el ingreso de datos al sistema de captura Errores en sistema no detectables hasta el proceso de pagos
Integración de Expedientes	<ul style="list-style-type: none"> Saturación en la integración por retraso en la entrega de solicitudes Integración diferenciada por disponibilidad de recursos
Dictaminación	<ul style="list-style-type: none"> Sesiones de dictaminación precipitadas
Asignación del Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> No se detectaron problemas
Capacitación sobre Derechos y Obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> Eventos de capacitación masiva y poco específicos Los procedimientos (actividades) para su realización no están acotados en un manual
Firma del Convenio	<ul style="list-style-type: none"> Eventos de capacitación masiva y poco específicos Los procedimientos (actividades) para su realización no están acotados en un manual
Pago y Dispersión del Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> Triangulación de funciones Responsabilidad centralizada en Gerencia Regional Poca agilidad en resolución de errores de sistema
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en las actividades de supervisión
Finiquito	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la actividad de finiquito
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Actividades no contempladas en planeación Falta de lineamientos técnicos para su realización
Proceso adicional	<ul style="list-style-type: none"> No se detectaron problemas

De acuerdo con lo anterior, las actividades y trámites que retrasan los procesos son responsabilidad propia de las instancias operativas y de los técnicos de la Conafor. El retraso en las actividades, la triangulación y la centralización de trámites son las actividades que mayor incidencia tienen en los procesos.

3.7.2. Buenas prácticas

La identificación de buenas prácticas fue un ejercicio de revisión de actividades y tareas realizadas en las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales, y que fueron propuestas por los operativos como buenas prácticas, aunque al ser revisadas, éstas se encuentran insertas como parte de los procesos operativos.

Así, la definición de buenas prácticas se refiere a aquellas iniciativas innovadoras, con una alta incidencia pública y social, que sean replicables, sostenibles en el tiempo, y que tengan como objetivo fortalecer la capacidad de operación del programa, para lograr cumplir eficazmente las metas planteadas y/o los objetivos del mismo, tal y como se menciona en los TDR para esta evaluación.

3.7.2.1. Por programa presupuestario

De acuerdo con las entrevistas a los Gerencias Regionales y Subgerentes Operativos Estatales, se recopilaron actividades, las cuales los entrevistados consideraron como buenas prácticas, sin embargo, **éstas no pueden ser consideradas como tales** debido a que no cumplen con los requisitos de replicabilidad, sostenibles en el tiempo, ni tampoco son innovadoras, ya que en algunos casos son sólo proyectos o actividades adicionales a un proceso.

3.7.2.2. Buenas prácticas por procesos

En el caso de las buenas prácticas en procesos, se trabajó en la depuración de aquellas actividades que se sugirieron como buenas prácticas, a través de las entrevistas semi-estructuradas, de tal forma que se realizó una depuración y revisión de sus respectivos atributos (replicables, sostenibles, fortalece la capacidad operativa e innovadora). De esta forma, las consideradas como buenas prácticas, fueron:

Promoción y difusión:

1. Establecimiento de parcelas demostrativas para manejo forestal
2. Focalización de la difusión de acuerdo al potencial de ecosistemas

Recepción de solicitudes:

1. Diseño de software para hacer eficiente la recepción de solicitudes

Dictaminación:

1. Dictaminación en campo para apoyos de la categoría C

Verificación:

1. Brigadas conjuntas para verificación de diferentes apoyos
2. Verificación previa de los predios

Otros:

1. Firma de convenios para producción de planta, antes de los lineamientos

Existen otras actividades que pueden resultar buenas prácticas si llegan a concretarse, o que puedan replicarse en otras Subgerencias Operativas Estatales, como:

- Proyecto de pago de servicios ambientales a través de impuesto estatal.
- Hacer manuales de procedimiento específicos de acuerdo a la responsabilidad técnica.
- Coordinación con otras dependencias en los tres niveles.

3.7.2.3. Objetivo de evaluación conforme a TDR

Del análisis de contenido del apartado anterior, es posible concluir que, buena parte de los problemas que obstaculizan los procesos de operación de las modalidades de apoyo del ProÁrbol, son salvables, en el corto plazo, si se implementa un programa de corrección y seguimiento. Sin embargo, se presentan problemas más de fondo como la triangulación de trámites que afectan el proceso Pago y Dispersión del Apoyo, para cuya solución se requiere incursionar en un estudio a mayor profundidad. En contraparte se presentan buenas prácticas en los procesos de: Promoción y Difusión, Recepción de Solicitudes y Verificación, que bien vale la pena fortalecen para incrementar la capacidad de operación.

3.8. Medición de los atributos por programa presupuestario

Los atributos se han desglosado por programa presupuestario para tener una idea más cercana al desempeño de los conceptos de apoyo, así como de las Gerencias Técnicas encargadas de aplicarlos. Para interpretar los valores alcanzados por los atributos en cada proceso se sugiere el siguiente cuadro, elaborado para hacer resaltar la importancia de incorporar mejoras en el desempeño de los procesos, cuadro 43.

Cuadro 43. Escala para interpretación de atributos

Escala	Interpretación
De 85 a 100 puntos	Desempeño aceptable
De 50 a 85 puntos	Merece preocupación y atención para mejorar
Entre 25 y 50 puntos	Requiere atención inmediata para corregir el desempeño
Menor de 25 puntos	Situación alarmante, requiere grandes cambios de enfoque de funcionamiento del proceso

Proceso: Planeación

El proceso de planeación es poco eficaz, lo cual representa una brecha importante entre las metas programadas y los resultados obtenidos en la operación del programa; esta condición representó una debilidad que dejó evidencia de la centralización de los procesos de planeación en 2009; esta situación es un reflejo de los comentarios obtenidos de las entrevistas realizadas en las diferentes Gerencias Regionales.

La tendencia mostrada en la eficacia de los procesos de planeación, se puede ver de manera similar en la pertinencia del proceso, es decir, existe una diferencia significativa entre lo establecido por la normatividad y los resultados obtenidos en el mismo ejercicio fiscal. Sin lugar a dudas que esto se fundamenta en la percepción limitada de los actores con relación al proceso de planeación, puesto que en las Gerencias Regionales se realizan actividades de planeación operativa que contribuyen a la planeación de la institución pero sin que esto se perciba con plena claridad, sin embargo, es un hecho al que se debe prestar atención.

Los procesos de planeación mostraron un alto grado de cumplimiento entre el marco normativo y los resultados de la operación en campo, sin embargo, es necesario precisar que existen dos momentos importantes en este proceso. El primero que inicia a partir de la elaboración del proceso de planeación en los dos últimos meses del año con la finalidad de cumplir con el compromiso presupuestal, pero al inicio del año, este se ajusta de acuerdo con los recursos asignados y los tiempos para el ejercicio fiscal. El cuadro 44 muestra los atributos del proceso de planeación.

Cuadro 44. Valor promedio de los atributos del proceso de planeación por programa presupuestario

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
Incendios Forestales	54.4	100.0	65.0	58.1
Procoref	53.3	100.0	74.3	58.7
Prodefor	46.7	100.0	73.9	58.3
Prodeplan	22.2	100.0	66.7	78.9
CABSA	42.2	100.0	64.4	54.8

Cuadro 44. Valor promedio de los atributos del proceso de planeación por programa presupuestario (continuación)

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
PSA	37.8	100.0	66.7	58.9
Total general	47.4	100.0	72.0	58.6

Fuente: UACH con base en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores.

En el caso de planeación, la valoración de sus atributos de lo que se hace en campo, no en oficinas centrales, organizados por programa presupuestario, muestra enormes áreas de oportunidad para mejorar el proceso, especialmente en el aspecto de eficacia y pertinencia. El primero se refiere fundamentalmente a la definición de metas y de su cumplimiento, el segundo tiene que ver con la normatividad existente para la planeación en campo.

Se advierte que los peores programas presupuestarios son los de servicios ambientales: CABSA y PSA.

Proceso: Promoción y difusión

En el proceso de difusión y promoción, los atributos de eficacia y pertinencia, en general, presentaron una diferencia significativa entre los resultados obtenidos en campo y las metas definidas en el marco normativo para la operación del ProÁrbol, pero es necesario señalar que en campo existe una genérica que conlleva a una excesiva difusión y promoción de algunas modalidades dónde los apoyos son escasos, que en el mayor de los casos no se apegan a lo establecido en el marco normativo. Este mismo fenómeno se presentó en los tiempos de ejecución del proceso, lo cual indica que los tiempos no fueron los apropiados.

A manera de conclusión se puede afirmar que el proceso de promoción y difusión presentó debilidades significativas en torno al cumplimiento de las metas establecidas, al marco normativo, a la oportunidad en los tiempos de ejecución y a la insuficiencia en la disponibilidad de los medios o recursos para la operación. El cuadro 45 muestra los atributos del proceso de promoción y difusión.

Cuadro 45. Valor promedio de los atributos del proceso de promoción y difusión por programa presupuestario

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
Incendios Forestales	41.8	20.9	55.3	32.5
Procoref	43.1	24.1	58.4	41.1
Prodefor	37.5	27.8	61.1	41.4
Prodeplan	25.3	20.0	56.5	33.3

Cuadro 45. Valor promedio de los atributos del proceso de promoción y difusión por programa presupuestario (continuación)

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
CABSA	33.3	23.0	50.2	37.0
PSA	22.7	7.4	50.2	24.4
Total general	37.9	25.4	58.9	39.6

Fuente: UACH con base en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores.

El desempeño global de los atributos en el caso de promoción es muy bajo. Sin embargo nuevamente los programas presupuestarios relativos a servicios ambientales, CABSA y PSA, son los peores, incluso el atributo de oportunidad es el más bajo de todos los atributos.

Proceso: Recepción de solicitudes

La recepción de solicitudes presentó algunas debilidades relacionadas con el cumplimiento del marco normativo para la operación del programa, pero se pudieron observar fortalezas en relación con el cumplimiento de las metas, con la eficacia, con la oportunidad en la ejecución de cada proceso, así como en la disponibilidad de los recursos, sin embargo, fue reiterativa la necesidad de espacios para el resguardo de los expedientes y la falta de un banco de información de consulta ágil. El cuadro 46 muestra los atributos del proceso de recepción de solicitudes.

Cuadro 46. Valor promedio de los atributos del proceso de recepción de solicitudes por programa presupuestario

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
Incendios Forestales	91.7	83.8	54.2	62.2
Procoref	100.0	96.7	73.8	63.5
Prodefor	97.3	88.3	66.2	59.0
Prodeplan	100.0	81.7	25.0	58.3
CABSA	88.9	81.1	63.9	53.9
PSA	100.0	93.3	75.0	47.8
Total general	96.7	88.8	65.4	59.4

Fuente: UACH con base en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores.

En cuanto a la recepción de solicitudes, es el programa presupuestario de Prodeplan el de menor desempeño, con los atributos más bajos, en especial la suficiencia y pertinencia.

Procoref y Prodefor están por arriba del promedio, aunque también muestran alguna deficiencia en los atributos de suficiencia y pertinencia.

Proceso: Captura de solicitudes

La captura de solicitudes al igual que el proceso anterior, reflejó un conjunto de fortalezas relacionadas con el cumplimiento de metas, con un alto grado de eficacia, con apego al marco normativo, con la oportunidad en la ejecución del proceso y con la disponibilidad de los recursos, pero es necesario poner atención a la implementación de medidas para mejorar la disponibilidad y pertinencia de los recursos. El cuadro 47 muestra los atributos del proceso de captura de solicitudes.

Cuadro 47. Valor promedio de los atributos del proceso de captura de solicitudes por programa presupuestario

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
Incendios Forestales	77.5	66.0	44.4	70.3
Procoref	85.7	78.0	50.0	76.4
Prodefor	80.2	60.6	65.2	74.2
Prodeplan	82.5	73.3	66.7	72.0
CABSA	80.7	60.0	62.5	70.7
PSA	81.7	60.0	50.0	60.0
Total general	81.0	64.7	60.3	73.7

Fuente: UACH con base en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores.

Incendios forestales junto con CABSA y PSA son los más bajos en la medición de atributos. Los más elevados son nuevamente, Procoref y Prodefor.

Proceso: Integración de expedientes

La integración de expedientes como proceso, presenta una fortaleza para la operación del programa, pero es necesario tomar en consideración, el cumplimiento en los tiempos de integración y el cumplimiento del marco normativo. El cuadro 48 muestra los atributos del proceso de integración de expedientes.

Cuadro 48. Valor promedio de los atributos del proceso de integración de expedientes por programa presupuestario

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
Incendios Forestales	92.3	75.0	73.7	71.1
Procoref	100.0	81.3	82.3	82.9
Prodefor	97.9	80.7	80.4	80.4
Prodeplan	100.0	50.0	71.4	81.1
CABSA	93.8	71.4	84.8	78.6
PSA	99.0	75.0	77.9	83.3
Total general	97.5	79.0	80.0	79.7

Fuente: UACH con base en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores.

El proceso de integración de expedientes obtuvo calificaciones elevadas en los programas de Prodefor y Procoref. Hay que prestar atención a Prodeplan que resultó ser el más bajo.

Proceso: Dictaminación

El proceso de dictaminación presenta fortalezas en relación con el cumplimiento de metas de acuerdo con el marco normativo, los tiempos de ejecución del proceso corresponden con los planeados y con apego a la norma establecida. El cuadro 49 muestra los atributos del proceso de dictaminación.

Cuadro 49. Valor promedio de los atributos del proceso de dictaminación por programa presupuestario

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
Incendios Forestales	81.3	75.0	72.7	79.7
Procoref	73.0	92.9	70.1	70.0
Prodefor	73.9	90.3	72.5	74.9
Prodeplan	66.7	100.0	64.3	68.3
CABSA	51.9	85.7	53.1	77.3
PSA	100.0	100.0	57.1	60.0
Total general	73.3	89.3	70.5	74.4

Fuente: UACH, con base en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores.

Prodeplan, resultó bajo en la medición de atributos, seguido de CABSA, quien obtuvo una puntuación menor de sus atributos. En todo caso, todos los programas presupuestales están a un nivel que va de medio a bajo, los cuales constituyen áreas de oportunidad para mejorar.

Proceso: Asignación de Apoyos

Una de las debilidades más importantes de los procesos operativos, la representa la asignación de los recursos; los puntos críticos más importantes son: el cumplimiento de metas, el cumplimiento del marco normativo y la oportunidad en la ejecución de los procesos. El cuadro 50 muestra los atributos del proceso de asignación de apoyos.

Cuadro 50. Valor promedio de los atributos del proceso de Asignación de Apoyos por programa presupuestario

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
Incendios Forestales	50.0	58.3	100.0	49.2
Procoref	50.0	76.2	95.2	61.4
Prodefor	50.0	81.1	98.6	57.9

Cuadro 50. Valor promedio de los atributos del proceso de Asignación de Apoyos por programa presupuestario (continuación)

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
Prodeplan	50.0	33.3	100.0	21.7
CABSA	50.0	11.1	100.0	14.4
PSA	50.0	0.0 ^{1/}	*	0.0 ^{1/}
Total general	50.0	69.7	98.1	52.1

Fuente: UACH con base en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores.

*Carece de información de cálculo.

1/ Los datos en cero alcanzaron este puntaje en el atributo.

Con excepción de PSA, que no tiene información suficiente en cuanto a asignación, los demás programas presupuestarios alcanzan mediciones de atributos francamente bajas, en especial CABSA. Los mejores son nuevamente Procoref y Prodefor.

Proceso: Capacitación

La Capacitación es uno de los procesos que representa una de las áreas de oportunidad en la operación del ProÁrbol, dado que es una actividad que requiere ser aprovechada como un medio para fomentar la cultura de gestión en el proceso de cobro de los recursos. El cuadro 51 muestra los atributos del proceso de capacitación.

Cuadro 51. Valor promedio de los atributos del proceso de Capacitación por programa presupuestario

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
Incendios Forestales	41.7	100.0	83.3	77.1
Procoref	25.0	100.0	68.3	76.7
Prodefor	22.9	95.9	82.4	76.6
Prodeplan	0.0 ^{1/}	100.0	80.0	52.0
CABSA	33.3	88.9	79.2	80.0
PSA	50.0	100.0	77.8	*
Total general	26.1	96.7	79.7	76.4

Fuente: UACH, con base en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores.

*Carece de información de cálculo.

1/ Los datos en cero alcanzaron este puntaje en el atributo.

En capacitación, el mejor es incendios forestales, seguida de CABSA, Procoref y Prodefor. Las debilidades en todos ellos se encuentran en el atributo de eficacia y en el cumplimiento de metas. Prodeplan y PSA están también a un nivel bajo.

Proceso: Firma de convenio de adhesión

La Firma de Convenios de Adhesión, al igual que el proceso anterior, representa una fortaleza en la operación del programa, sin embargo, es conveniente incluir dentro de los Manuales de Procedimientos, las actividades a seguir para la ejecución del proceso. El cuadro 52 muestra los atributos del proceso de firma de convenio de adhesión.

Cuadro 52. Valor promedio de los atributos del proceso de Firma del Convenio de Adhesión por programa presupuestario

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
CABSA	55.0	87.5	83.6	57.2
Incendios Forestales	40.0	90.9	76.8	70.6
Procoref	83.0	89.5	78.9	66.6
Prodefor	75.1	94.3	86.7	63.4
Prodeplan	13.1	100.0	68.3	62.8
PSA	63.7	66.7	98.3	61.1
Total general	69.7	92.1	83.9	64.1

Fuente: UACH con base en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores.

En cuanto a firma de convenios, los programas de Prodefor y Procoref son los que obtuvieron mayor calificación de sus atributos, siendo el Prodeplan el más bajo. En eficacia (metas) y pertinencia (normas) es donde más débiles están todos.

Proceso: Distribución de pagos

La Distribución de los Apoyos (pagos) representa una de las debilidades más importantes, esto indica la necesidad de mejorar el cumplimiento de las metas, el cumplimiento del marco normativo, el cumplimiento de los tiempos de ejecución y la insuficiencia de los recursos. Un punto crítico importante es el manejo administrativo de los recursos en la Gerencia Técnica. El cuadro 53 muestra los atributos del proceso de distribución de pagos.

Cuadro 53. Valor promedio de los atributos del proceso de Distribución de los Apoyos (pagos) por programa presupuestario

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Pertinencia
CABSA	25.4	16.7	31.7
Incendios Forestales	17.6	25.0	46.3
Procoref	65.0	23.8	53.8
Prodefor	22.7	18.2	47.4

Cuadro 53. Valor promedio de los atributos del proceso de Distribución de los Apoyos (pagos) por programa presupuestario (continuación)

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Pertinencia
Prodeplan	14.7	16.7	65.0
PSA	6.4	33.3	43.3
Total general	29.1	20.1	47.6

Fuente: UACH con base en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores.

En cuanto al proceso de Distribución de Pagos, el mejor calificado resultó ser Procoref y los más bajos CABSA y PSA. Todos están bajos en la medición de la oportunidad, pero en general en los otros atributos también están bajos. Es el proceso con las calificaciones más bajas en todos los programas presupuestarios.

Proceso: Supervisión

El proceso de Supervisión, es un proceso que en campo evidenció serias deficiencias en el cumplimiento de las metas, la pertinencia o cumplimiento del marco normativo, la oportunidad y suficiencia; algunas de las razones que ocasionan esto, fueron la falta de los recursos y la insuficiencia del marco normativo que restringe las obligaciones de los técnicos y la forma de contratación del personal requerido. El cuadro 54 muestra los atributos del proceso de supervisión.

Cuadro 54. Valor promedio de los atributos del proceso de Supervisión por programa presupuestario

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
CABSA	83.3	55.6	58.3	59.4
Incendios Forestales	87.9	59.1	60.0	67.1
Procoref	81.0	61.9	57.1	70.7
Prodefor	84.3	65.7	59.6	48.0
Prodeplan	100.0	50.0	50.0	65.0
PSA	88.9	50.0	50.0	46.7
Total general	84.5	62.4	58.3	55.0

Fuente: UACH con base en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores.

En cuanto a supervisión, PSA y CABSA son los programas que obtuvieron atributos más bajos de todos los programas. Su principal debilidad radica en la pertinencia (normas).

Proceso: Finiquito

El proceso de Finiquito es un proceso que mostró fuertes debilidades en cuanto al cumplimiento de las metas, la suficiencia de los recursos y el cumplimiento del marco

normativo; sin embargo, los procedimientos implicados en este proceso se realizan con cierta oportunidad. Finalmente, es recomendable poner en marcha acciones más precisas para dar cumplimiento a este proceso, sobre todo porque representa un aspecto importante para valorar el cumplimiento del programa. El cuadro 55 muestra los atributos del proceso de finiquito.

Cuadro 55. Valor promedio de los atributos del proceso de Finiquito por programa presupuestario

Programa Presupuestario	Promedio de Eficacia	Promedio de Oportunidad	Promedio de Suficiencia	Promedio de Pertinencia
CABSA	1.4	80.0	22.2	65.0
Incendios Forestales	0.0 ^{1/}	83.8	41.7	72.5
Procoref	7.2	75.0	52.4	71.3
Prodefor	0.3	77.6	8.1	69.9
Prodeplan	0.0 ^{1/}	70.0	0.0 ^{1/}	68.3
PSA	0.0 ^{1/}	90.0	0.0 ^{1/}	70.0
Total general	1.7	77.8	19.7	70.2

Fuente: UACH, con base en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los operadores.

1/ Los datos en cero alcanzaron este puntaje en el atributo.

En cuanto a finiquitos, el Prodeplan alcanzó menos puntaje en sus atributos, Procoref resultó con mejor puntaje, seguido por Incendios forestales. Todos están muy bajos en el promedio de eficacia (metas).

3.9. Medición de atributos por proceso

En el cuadro 56 se muestra la valoración de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia, para cada uno de los procesos objeto de estudio. La especificación de las variables e indicadores que intervienen en la medición de cada atributo, se muestra en el Anexo VII

Cuadro 56. Valor de los atributos por proceso

Procesos	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
Planeación*	74.1	100.0	90.3	82.2
Promoción y Difusión*	87.3	85.0	93.1	67.9
Recepción de Solicitudes*	100.0	91.8	78.6	88.6
Captura de Solicitudes**	81.1	64.7	60.5	79.7
Integración de Expedientes*	97.1	60.2	80.1	92.9
Dictaminación*	90.2	89.3	78.4	85.4
Asignación de Apoyos*	50.0	91.4	98.1	91.4
Capacitación**	26.5	96.7	78.9	83.3
Firma de Convenio*	69.7	92.1	83.9	85.6
Distribución de Apoyos***	71.8	82.3		68.2
Verificación**	84.4	62.4	53.0	94.3

Cuadro 56. Valor de los atributos por proceso (continuación)

Procesos	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
Finiquito***	1.7	77.8	19.7	68.0
Proceso Adicional***				77.4

Fuente: UACH, resultados del proceso de las entrevistas semi-estructuradas.

El cuadro anterior muestra que ninguno de los atributos de los procesos alcanza un promedio por arriba de 90%, lo cual no es una buena señal del desempeño que tienen estos procesos en la actualidad. Según esta medición de atributos se distinguen tres tipos de procesos:

- i. Aquellos que han obtenido un puntaje por arriba de 80%, señalados con un asterisco en el cuadro y que son Planeación, Promoción y Difusión, Recepción de Solicitudes, Integración de Expedientes, Dictaminación, Asignación de Apoyos y Firma de Convenios.
- ii. Aquellos procesos que recibieron un puntaje entre 50 y 80%, señalados con dos asteriscos en el cuadro y son: Captura de Solicitudes, Capacitación y Verificación.
- iii. Aquellos que no alcanzan a obtener 50% de calificación, señalados con tres asteriscos en el cuadro y son: Distribución de Apoyos, Finiquito, Seguimiento y Proceso Adicional.

El atributo que mejor desempeño tuvo a lo largo de los procesos ha sido la oportunidad y el de menor desempeño la suficiencia. Entre ellos se encuentra la eficacia y la pertinencia.

Se hace notar que, en el caso del proceso de Distribución de Apoyos, no se contó con información para medir el atributo de suficiencia; tampoco se contó con información para medir eficacia, oportunidad y suficiencia en el caso del Proceso Adicional.

3.10. Objetivo de evaluación conforme a los TDR

De la información del apartado anterior, se concluye que, los procesos de Planeación, Promoción y Difusión, Recepción de Solicitudes, Integración de Expedientes, Dictaminación, Asignación de Apoyos y Firma de Convenios, alcanzaron un puntaje superior al 80% en los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia para el logro de los objetivos de las categorías de apoyo, contenidos en las ROP del ProÁrbol.

En ese mismo sentido, también contribuyen los procesos referentes a: Captura de Solicitudes, Capacitación y Verificación, alcanzaron puntajes entre 50 y 80%; no así el de Distribución de Apoyos, donde no se dispuso de información para medir los atributos referidos.

Capítulo IV

Fortalezas y Debilidades

4.1. Introducción

A continuación se presentan, en forma sintética, las fortalezas y debilidades de los diferentes procesos involucrados en la entrega de las modalidades de apoyo instrumentados por la Conafor en el ejercicio 2009. La recopilación de las fortalezas y debilidades de cada proceso se obtuvo de diferentes fuentes. La principal ha sido el análisis de las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los responsables de cada modalidad de apoyo en las Subgerencias Operativas Estatales. En cada caso se utilizó como fortalezas o debilidades aquellas respuestas que tuvieron las máximas frecuencias en cada entrevista, así como el criterio del evaluador.

Otra fuente importante la constituyó el instrumento aplicado en especial a la integración de expedientes. En este caso los resultados se aplican solamente a este proceso de integración de expedientes, y se consideran debilidades aquellas preguntas que lograron la mínima calificación. Las fortalezas abonaron a aquellas preguntas con mayor puntaje obtenido.

Una tercera fuente de información ha sido la encuesta telefónica aplicada a 200 beneficiarios del ProÁrbol. En este caso se incorporaron como debilidades aquellas preguntas que alcanzaron la menor calificación.

También se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas a profundidad.

También se ha incorporado el puntaje obtenido en la medición de atributos en cada proceso. El proceso de incorporación ha sido el siguiente: se ha tomado como fortaleza el puntaje más alto obtenido en cualquiera de los 4 atributos del proceso. Adicionalmente, se ha tomado como debilidad el puntaje más bajo obtenido en el proceso correspondiente. Con el objeto de recordar al lector el significado de los conceptos definidos como atributos, se transcribe la definición que aparece en los términos de referencia.

Eficacia: Un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas.

Oportunidad: Un proceso es oportuno en la medida en que arroja sus productos o resultados en un periodo de tiempo determinado y/o adecuado para el logro de los objetivos del programa.

Suficiencia: Un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa y/o adecuada para el logro de los objetivos del programa.

Pertinencia: Un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como los objetivos del programa.

El cuadro 57 muestra las fortalezas y debilidades encontradas en cada uno de los procesos que implicaron la entrega de los apoyos ProÁrbol 2009.

Cuadro 57. Fortalezas y debilidades por proceso operativo

Procesos	Fortalezas	Debilidades
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Alineada con el PND, programas sectorial y LGDFS • Transición hacia programación de áreas prioritarias (UMAFOR) • Participación de los tres niveles de gobierno, de organizaciones de silvicultores y otras instancias 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para conciliar los objetivos técnicos con los sociopolíticos. • Poca incorporación de los municipios. • Pocos recursos humanos preparados con la matriz de marco lógico (MML)
Difusión	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo realizado ha generado un público que está esperando la convocatoria cada año. • Se dispone de recursos y medios para difundir las modalidades de apoyo • Cada Gerencia Regional o Gerencia Estatal puede enfatizar el tipo de difusión que quiere hacer de acuerdo a su potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se distribuye adecuadamente el material de difusión que se envía de oficinas centrales.
Recepción de solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de formatos estandarizados para la solicitud de apoyos. • Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles para el silvicultor. • Existe normatividad operativa para el logro de los objetivos y se aplica totalmente. • Obtuvo 100% en eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • No son suficientes los puntos de recepción de solicitudes. • No es suficiente el personal que recibe las solicitudes. • No es suficiente la capacitación al personal contratado para recibir las solicitudes. • Índice de suficiencia es el más bajo 78.6%
Captura	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de captura es homogéneo al nivel nacional y por tipo de apoyo • El personal de captura cuenta con enlace directo con el servidor de Conafor. • El equipo en el que se capturan las solicitudes cuenta con las características necesarias para el trabajo. • 81.1% en eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de captura no es suficiente para los usuarios posteriores • No existe normatividad para el rechazo de alguna solicitud al nivel de la captura • Alrededor de 10% del personal contratado para captura no tiene capacitación para ello • Alrededor de 30% del personal de captura no tiene conocimiento sobre los objetivos del programa • Se captura mucha información que no es de utilidad • El equipo de captura propiedad de Conafor es insuficiente. • 60.5% en suficiencia

Cuadro 57. Fortalezas y debilidades por proceso operativo (continuación)

Procesos	Fortalezas	Debilidades
Integración de expedientes	<ul style="list-style-type: none"> El orden de integración es el mismo para todas las modalidades según los lineamientos establecidos al respecto. Existe normatividad aplicable al proceso y se aplica totalmente. 97.1% en eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> El lugar en donde se guardan los expedientes es muy diverso y no siempre es para este único fin. El personal que integra expedientes no es suficiente. Lo más bajo 60.2% en oportunidad
Dictaminación	<ul style="list-style-type: none"> Son pocas las solicitudes devueltas por el CTN o CTE para su revisión Adicional a los criterios de prelación, se utilizan otros instrumentos para la dictaminación El personal tiene conocimiento sobre los procesos anterior y posterior a la dictaminación y sobre sus objetivos. 90.2% en eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiencia del personal que dictamina los proyectos El personal no está capacitado convenientemente Los criterios de prelación no siempre son pertinentes para la dictaminación Alrededor de 20% señala que la ponderación de los componentes del puntaje final no es adecuada Suficiencia alcanzó un promedio de 78.4%, considerado bajo
Asignación de apoyos	<ul style="list-style-type: none"> La antigüedad en la Conafor y en el puesto aseguran un buen desempeño del personal con respecto a la asignación de los apoyos. Las decisiones se toman en cuerpos colegiados (CTN y CTE) con apego a ROP y con transparencia. Disponen de la información necesaria y la normatividad y lineamientos para la toma de decisiones. Lo más alto en suficiencia 98.1% 	<ul style="list-style-type: none"> Los CTE a veces toman decisiones en violando las ROP y las prioridades establecidas por la Conafor. El proceso puede ser tardado por la falta de quórum para que el CTE sesione. Errores presentes en el material y los expedientes enviados al CTE o CTN. Lo más bajo es eficacia 50%
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Se imparten los temas más importantes con respecto a derechos y obligaciones de los beneficiarios. Se dispone de una gran variedad de medios y material didáctico para la capacitación. La capacitación es oportuna para los beneficiarios. 96.7% en oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> No existen sanciones o no se aplican a los beneficiarios que no asisten a la capacitación. Grandes distancias entre la residencia del beneficiario y el lugar del evento, lo que dificulta el transporte. Todavía falta hacer más clara la capacitación para todos los beneficiarios Los eventos de capacitación se hacen con grupos muy grandes de participantes 26.5% en eficacia
Firma de Convenio	<ul style="list-style-type: none"> Los beneficiarios conocen los derechos y obligaciones en el momento de la firma del convenio. El 60% de los entrevistados manifiesta que existe normatividad para realizar el proceso. El más alto puntaje es la oportunidad con 92.1% 	<ul style="list-style-type: none"> Falta enfatizar al beneficiario las consecuencias de no cumplir con lo establecido en el convenio. Problemas con la logística de los talleres Los términos del convenio no son muy claros para los beneficiarios El evento es muy lento y ocupa mucho tiempo Lo más bajo es eficacia con 69.7%

Cuadro 57. Fortalezas y debilidades por proceso operativo (continuación)

Procesos	Fortalezas	Debilidades
Pagos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de equipo suficiente • 82.3% lo mejor en oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos insuficientes para gastos de operación. • Errores en la elaboración de los MD5. • Lentitud en el proceso de pago por la triangulación del trámite (Subgerencia Operativa Estatal-Gerencia Regional-Gerencia de Servicios Financieros) • En el caso de ejidos problemas para abrir cuentas mancomunadas. • La residencia de los silvicultores está muy alejada de las sucursales bancarias y los cajeros automáticos. • 68.2% en pertinencia, lo más bajo.
Verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de un proceso normado y transparente. • 94.3% lo más alto en pertinencia 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen procedimientos estandarizados para la verificación. • Sólo se practica en ciertos proyectos de apoyo • 53% en suficiencia lo más bajo
Finiquito	<ul style="list-style-type: none"> • Información completa a los beneficiarios sobre sanciones en caso de no cumplimiento de sus obligaciones. • 77.8% en oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca disponibilidad de recursos para desarrollar el proceso. • Para su realización depende del avance del proyecto de los beneficiarios. • 1.7% en eficacia, extremadamente bajo
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de los beneficiarios de acuerdo a la modalidad de apoyo • 81.8% índice de oportunidad es lo mejor 	<ul style="list-style-type: none"> • No se practica el seguimiento en alrededor de 60% de los apoyos. • No existe normatividad para aplicar este proceso. • 12.8% lo más bajo en suficiencia
Adicional	<ul style="list-style-type: none"> • Agiliza y mejoran los procesos de asignación de los apoyos. Existen recursos suficientes • 77.4% índice de pertinencia 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe normatividad para realizar estos procesos

4.2. Análisis de conjunto

El análisis FODA que se incluye en este apartado solamente considera los aspectos de Fortalezas y Debilidades por razones obvias, puesto que no se trata de definir los procesos en función del mercado, con sus amenazas y oportunidades.

La medición de los atributos de cada proceso proporciona una idea clara y precisa de la forma en que cada proceso está contribuyendo al logro de los objetivos del ProÁrbol. Es importante resaltar que la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia se realizó tomando como información básica, los resultados obtenidos en las entrevistas semi-estructuradas.

Los indicadores se construyeron seleccionando, en las entrevistas semi-estructuradas, aquellas variables que tienen una vinculación más estrecha y lógica con cada uno de los atributos mencionados. Una vez seleccionadas las variables, se les asignó un puntaje de acuerdo con las respuestas obtenidas. Por ejemplo, si la pregunta es si existe normatividad para el proceso, en caso de que la respuesta sea *sí*, obtiene 100 puntos, si la respuesta es *no*, obtiene cero puntos.

Sería muy largo poner aquí las fórmulas de cálculo para cada indicador, ya que éstas son diferentes para cada proceso y para cada variable a calcular. Sin embargo, la comparabilidad queda asegurada dado que la expresión del indicador es en términos porcentuales. De modo que sacar 100 por ciento en algún atributo de algún proceso, implica que ese proceso está cumpliendo cabalmente con los procedimientos indicados para su operación, porque se supone que el establecimiento de los atributos de los procesos, son una forma de evaluar metodológicamente el grado en que cada proceso está contribuyendo a la obtención de los objetivos del programa.

En la medida en que la medición del atributo vaya disminuyendo, en ese mismo orden, se puede concluir que el proceso no está contribuyendo cabalmente a la obtención del objetivo del programa, sobre todo considerando que la cadena de procesos puede ser evaluada por la ley del mínimo, es decir, toda la calidad de la cadena del modelo de procesos, depende del proceso que muestre los menores puntajes en sus atributos.

En general, las mediciones efectuadas a través de la muestra de operadores a los que se les aplicó una entrevista, sugieren que los procesos distan mucho de estar operando eficientemente para el logro de los objetivos, lo cual sugiere diversas áreas de oportunidad para mejorar el desempeño de los mismos.

El cuadro 58 muestra los promedios de las mediciones de los atributos de los doce procesos incluidos en este análisis.

Cuadro 58. Promedio de atributos de procesos

Atributo	Promedio de cada atributo
Eficacia	55.6
Oportunidad	83.9
Suficiencia	61.1
Pertinencia	74.8

Antes de emitir algún juicio evaluativo, conviene establecer escalas para interpretar estos atributos. Para ello se propone la siguiente escala, cuadro 59.

Cuadro 59. Escala para interpretación de atributos

Escala	Descripción
De 85 a 100 puntos	Desempeño aceptable
De 50 a 85 puntos	Merece preocupación y atención para mejorar
Entre 50 y 85 puntos	Áreas de oportunidad
Entre 25 y 50 puntos	Requiere atención inmediata para corregir el desempeño
Menor a 25 puntos	Situación alarmante, requiere grandes cambios de enfoque de funcionamiento del proceso

Con esta escala de interpretación, se pueden analizar en conjunto los atributos de los procesos. Es notable que los valores y los estimadores se encuentren en el segundo nivel (entre 50 y 85 puntos), por lo que se recomienda intervenir para mejorar estos procesos en los próximos ejercicios.

No cabe duda que alguno de los atributos obtiene bajos niveles por la falta de cumplimiento de las Reglas de Operación, por la falta de recursos materiales, humanos y financieros, por la no ejecución de los procesos en los momentos oportunos establecidos en los calendarios de actividades de la Conafor, por la intermediación burocrática que significan las Gerencias Regionales por la triangulación de la información que generan, afectando la oportunidad de realización de procesos, como es la distribución de pagos.

La falta de normatividad en algunos procesos también afecta el puntaje obtenido en los atributos, especialmente en el de pertinencia.

El cuadro 60 ordena los procesos conforme al promedio de valoración obtenido en los puntajes de sus atributos. Lo interesante de este cuadro es que proporciona elementos para sugerir modificaciones de corto y mediano plazos en las Reglas de Operación, en la normatividad y en los lineamientos operativos. Adicionalmente, se sugiere proveer los recursos necesarios en tiempo adecuado para mejorar el desempeño de estos procesos.

Cuadro 60. Puntajes promedio alcanzados por los atributos por proceso

Proceso	Promedio de los Atributos	Atributos con menor puntaje	Sugerencias
Recepción de solicitudes	89.7	Suficiencia	Estos procesos, si bien es cierto no presentan niveles críticos, sí muestran una gran brecha para mejorar su desempeño, lo que implica tomar medidas para modificar las Reglas de Operación y establecer lineamientos operativos para su desempeño. La mayor parte de las calificaciones de estos procesos ha sido afectada por la pertinencia, lo que significa que hay que reforzar la normatividad y los lineamientos operativos.
Dictaminación	85.9	Suficiencia	
Firma de Convenio	82.8	Eficacia	
Asignación de apoyos	82.7	Eficacia	

Cuadro 60. Puntajes promedio alcanzados por los atributos por proceso (continuación)

Proceso	Promedio de los Atributos	Atributos con menor puntaje	Sugerencias
Integración de expedientes	82.6	Oportunidad	
Proceso adicional	77.4	Pertinencia	
Distribución de apoyos	74.1	Suficiencia	
Verificación	73.5	Suficiencia	
Captura de Solicitudes	71.5	Eficacia	
Capacitación	71.4	Pertinencia	
Finiquito	41.8	Eficacia	Para mejorar la suficiencia, el problema más serio es la disponibilidad de personal y la capacitación del mismo. En el caso de la eficacia, el problema más serio es el incumplimiento de metas, lo que debe reforzarse con un buen seguimiento operativo de las mismas.
Seguimiento	38.0	Suficiencia	Estos procesos requieren de cambios importantes en las Reglas de Operación y en los lineamientos normativos para su operación, lo cual podría mejorar el desempeño para el logro de los objetivos del programa, lo que actualmente no están cumpliendo a cabalidad.

El segundo grupo requiere de atención inmediata, provisión de recursos y normatividad, así como lineamientos operativos.

4.3. Fortalezas en los atributos de los procesos

Planeación

Una de las fortalezas del proceso de planeación, en opinión de los entrevistados, es el grado de contribución al logro de los objetivos del ProÁrbol, así también, es pueden mencionar otras características sobresalientes de la planeación, como el hecho de que ha logrado conjuntar las demandas de apoyos y el presupuesto asignado, en cuya asignación se siguen los lineamientos de las Reglas de Operación, los POA y/o PAT.

Promoción y Difusión

La principal fortaleza del proceso de difusión radica en el uso y disponibilidad ordenada de diferentes medios de difusión, en la prensa nacional y local, así como en la radio nacional y TV locales. Sobresalen también las reuniones de prensa que se realizan en algunas entidades.

También resulta una fortaleza la oportunidad con que se realizan las actividades de difusión, el orden cronológico que llevan y las metas que se cumplen cabalmente. Como resultado de estas fortalezas el programa es conocido por los posibles solicitantes en tiempo y forma.

Recepción de Solicitudes

Una fortaleza relevante es la aplicación de formatos estandarizados para la solicitud del apoyo y la verificación de su llenado. Así como el cumplimiento de metas como resultado de la intensa aplicación del personal de la Conafor en cuanto al periodo de recepción, los días de la semana dedicados a esta actividad y el horario de trabajo.

Captura de Solicitudes

La principal fortaleza de este proceso la constituye el hecho de que todas las solicitudes se capturan, lo que habla de su nivel de eficacia, con lo cual se amplían las posibilidades de obtener los objetivos del ProÁrbol.

Integración de Expedientes

La principal fortaleza se manifiesta en el porcentaje de expedientes completados en cuanto a integración y en cuanto a expedientes completados en resguardo.

Por otra parte, vale la pena resaltar como fortaleza el hecho de que la integración de expedientes da como resultado expedientes con todos los requisitos planteados por la normatividad en cuanto a: solicitud y anexo técnico complementario, acreditación de la nacionalidad, acreditación legal de los terrenos y dictamen de factibilidad.

Otra fortaleza es la disposición de personal capacitado para estas actividades

Dictaminación

No es fácil encontrar o identificar fortalezas en este proceso, dado que la mayoría de los indicadores utilizados están por debajo de 90%, que se ha considerado límite inferior para definir las fortalezas. Sin embargo, se pueden mencionar algunas, tales como: el porcentaje de solicitudes recibidas y calificadas por criterio general. Una fortaleza que proviene del proceso anterior se refiere a que el expediente contiene toda la información necesaria para permitir la dictaminación.

Otra fortaleza, que es un indicador de buen desempeño del proceso, es el porcentaje de entrega completa de los dictámenes con sus calificaciones de prelación social, general y particular.

Asignación de Apoyos

Las fortalezas de este proceso radican en la oportunidad con que se asignación de apoyos, y en que el procedimiento para desarrollar este proceso es estandarizado, así como la existencia de criterios claros y explícitos para llevarlo a cabo. Otra fortaleza relevante es que la normatividad es aplicable al proceso para el logro de los objetivos

Capacitación sobre Derechos y Obligaciones

La oportunidad de la capacitación es una de sus principales fortalezas. Cabe mencionar que el proceso de capacitación se somete a evaluación de sus resultados, lo que implica un proceso de mejora continua.

Firma de Convenio de Adhesión

Las fortalezas observadas en este proceso tienen que ver, por un lado, con la claridad en la explicación de los términos del convenio a los beneficiarios, y en consecuencia, con el alto porcentaje de beneficiarios que conocen los derechos y obligaciones adquiridos con el convenio que suscriben, y, por otro lado, con la suficiencia del periodo de tiempo destinado para llevar a cabo la firma del convenio.

Pago o Dispersión de Apoyos

Una de las fortalezas destacables de este proceso es el alto porcentaje de instrucciones de pago efectuadas en relación con las programadas. También hay que mencionar que existe normatividad para llevar a cabo el proceso, la cual es aplicable en forma total.

Supervisión

La existencia de mecanismos de verificación del cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios, así como de sanciones para los que no cumplen con las obligaciones contraídas en la firma del convenio, son sus principales fortalezas. Adicionalmente, se señala la fortaleza derivada de la existencia de normatividad para el proceso y su grado de aplicación.

Finiquito

No se detectaron fortalezas operativas destacables en este proceso, solamente hay que mencionar la existencia de normatividad para su realización y el grado de aplicación de esta normatividad.

4.4. Debilidades por Proceso

Planeación

1. Los formatos solicitados son muy generales deberían considerarse particularidades de cada estado.
2. Inexistencia de un diagnóstico participativo con productores forestales para definir necesidades auténticas de capacitación, o establecer foros regionales por especie y producto.

Promoción y difusión

1. Retraso en la distribución del material de promoción y difusión para el ejercicio 2009, en algunas Gerencias Regionales se tuvo que promocionar con folletos de ejercicios anteriores.
2. Rigidez en eventos de promoción y difusión que limitan la participación.
3. Falta dirigir la difusión de acuerdo al potencial estatal.
4. Falta una estrategia de promoción de los apoyos entre el prestador y el beneficiario para conciliar intereses técnicos y económicos.
5. Falta material de divulgación gráfico (sobre todo de aquel dirigido a comunidades indígenas).

Recepción de solicitudes

1. Promotorías limitadas para recepción de solicitudes (insuficiencia en 25% de las Subgerencias Operativas Estatales).
2. Insuficiencia de personal para recepción de solicitudes, sobre todo en épocas cercanas al cierre de la convocatoria.
3. Entrega de solicitudes por volumen a las Asociaciones Regionales de Silvicultores o técnicos externos, con lo cual se saturan algunas modalidades de apoyo.

Captura de solicitudes

1. Insuficiencia del sistema de captura para el uso de usuarios posteriores.
2. Lentitud del sistema de captura que dificulta el proceso.
3. Saturación del sistema de captura en el lapso de mayor demanda.
4. Errores de captura que afectan los demás procesos, sobre todo, la dictaminación y pago de apoyos.

Integración de expedientes

1. Insuficiencia de personal para este proceso.
2. La fecha programada para entrega de expedientes a los dictaminadores demanda esfuerzo que altera horarios de trabajo.
3. Lugares inadecuados para el resguardo, ordenado y consulta de expedientes.
4. Escasez de capacitación del personal que integra los expedientes (se ven limitados a cumplir con un formato).

Dictaminación

1. Insuficiente presupuesto.
2. Insuficiente información para la toma de decisiones (sobre todo respecto a la ubicación de los predios con referencias geográficas y superficies no comprobadas).

3. Modalidades de apoyo que necesitan pre-dictámenes y que finalmente son dictaminados en oficinas centrales.

Asignación de apoyos

1. Falta de información oportuna y ponderada que permita tomar decisiones, lo cual implica crear sistemas o bases de datos con información suficiente.
2. Sesiones de CTE en horarios y fechas fuera de los horarios normales, debido a las actividades que tienen sus miembros.
3. Revisar la aportación de la Conafor y de los gobiernos estatales (regular la participación del estado acorde a su aportación).
4. Limitado tiempo para la deliberación y/o verificación en campo de las solicitudes.

Capacitación

1. Eventos de capacitación poco ágiles y flexibles para los participantes.
2. Eventos reiterativos y en algunos casos no adecuados para los beneficiarios.
3. Falta material de divulgación más gráfico.
4. Pocos eventos por falta de presupuesto.

Firma de convenio

1. Eventos de firma de convenios poco ágiles y flexibles para los participantes.
2. Errores de captura que afectan la firma de los convenios.
3. Pocos eventos por falta de presupuesto, lo cual obliga su atención posterior en oficinas.

Distribución de apoyos

1. Documentación incorrecta o ilegible, lo que provoca retraso en pagos.
2. Los núcleos agrarios tienen problemas en disponer de recursos por cuentas mancomunadas.
3. Falta de la cultura del beneficiario para manejo y/o apertura de cuentas.
4. Imposibilidad o negativa del banco a entregar los plásticos, cobro por apertura de cuentas.

Verificación

1. Insuficiencia de recursos para ejecutar la verificación.
2. Lapsos cortos para efectuar la verificación.
3. Formatos no aplicables para verificar todas las modalidades.

Finiquito

1. Incumplimiento del beneficiario con la obra y con listado de requisitos de finiquito.
2. Tardanza en la realización de los pagos.
3. Las Reglas de Operación son muy rígidas y no se permiten excepciones o cambios.
4. Los formatos que se deben cumplir no siempre avalan la realización de obras en campo.

Seguimiento

1. Inexistencia de normatividad y de formatos o lineamientos técnicos que rijan esta actividad.
2. No se tienen recursos destinados para la realización de este proceso.

Actividades adicionales

En este caso particular, como no son procesos definidos como tales, sólo se identificaron aquellas actividades adicionales y sus respectivas debilidades, las cuales se enumeran en el cuadro 61.

Cuadro 61. Actividades adicionales y sus debilidades

Proceso adicional	Debilidades
Revisión del estado de los expedientes, sobre todo para obtener el porcentaje de proyectos en desistimiento	No se cuenta con información actualizada
Apoyo en la georreferenciación de los predios	Falta de vehículos y equipo
Se visitan proyectos cuando el beneficiario lo solicita	Falta de vehículos y equipo
Proceso para identificar el estado de las solicitudes de los beneficiarios en la SEMARNAT	No se cuenta con información actualizada
Realización de talleres dirigidos a los técnicos contratados, el primero, sobre planeación estratégica participativa y, el segundo, sobre integración participativa	Plantillas técnicas nuevas cada ejercicio
A solicitud verbal o escrita del beneficiario se atienden problemas sobre el apoyo, fuera de horarios de la Conafor.	Actividades no planeadas que demandan recursos adicionales

Como se puede observar, estas actividades son complementarias a las involucradas en los procesos descritos anteriormente. Estas actividades a su vez, se refieren a brindar un mejor servicio, pero también representan una mayor asignación de recursos humanos técnicos y materiales.

4.5. Debilidades por Programa Presupuestario

Estas debilidades fueron obtenidas a través de las entrevistas semi-estructuradas realizadas en las Subgerencias Operativas Estatales, y de la información obtenida a través de las opiniones captadas de las entrevistas a profundidad en las Gerencias

Regionales de la Conafor. Cabe hacer mención que estas debilidades fueron identificadas a través del análisis de la información proporcionada por los actores y son de tipo cualitativo.

Prodefor

Las debilidades de la operación de las 25 modalidades de apoyo que están incluidas en los 9 conceptos de apoyo que maneja el programa presupuestario de Prodefor, son catalogadas como a continuación se indica:

1. Escasez de técnicos externos (ASTF) capacitados para elaborar Programas de Manejo Forestal (PMF) con la calidad requerida. De acuerdo con la opinión de los entrevistados, sólo se ejecuta 10% del total de PMF asignados.
2. Los técnicos externos gestionan apoyos dando prioridad a algunas modalidades, lo que origina saturación de solicitudes. La Conafor depende mucho de técnicos externos independientes (contratados por ejidatarios) que no avanzan al ritmo de la institución y de las necesidades del beneficiario.
3. Falta de un sistema de monitoreo y control institucional sobre la asistencia técnica de los ASTF que garantice el servicio prestado a los beneficiarios.
4. Dependencia a nivel federal (SEMARNAT) para finiquitar proyectos, ya que ésta es la que autoriza los PMF y generalmente tarda un tiempo considerable en el trámite de liberación.
5. Saturación de trabajo de técnicos de la Conafor (generalmente contratados a través del Capítulo 1000), lo cual impide dar seguimiento a los proyectos.
6. Empalme de ejercicios debido a: retraso en finiquitos, prórrogas, requerimientos y notificaciones. Esta acumulación de ejercicios anteriores provoca también una sobrecarga en la operación con presupuestos rezagados.
7. Internamente, la triangulación de trámites (Subgerencias Operativas Estatales-Gerencias Regionales-Gerencias Técnicas) retrasa la operación, en algunos procesos de manera excesiva, hasta 30 días.
8. La escasez de vehículos y equipo para verificación y seguimiento de los apoyos, también provoca rezagos, que al final acumulan cada vez más la carga de trabajo para el ejercicio siguiente.

A mayor abundamiento, a continuación se abordan los temas centrales de las debilidades encontradas

Respecto a la falta de técnicos capacitados para elaborar Proyectos de Manejo Forestal, con calidad. El factor que motiva el trabajo eficiente de los técnicos es la remuneración económica; es decir, ponen mayor atención a aquellas actividades que les generan mayores ingresos, que implican menor uso de tiempo en su gestión y requieren el menor o nulo acompañamiento al productor, dejando de lado aquellas que no le son atractivas desde el criterio de ingreso y tiempo empleado.

En torno a los procesos. Se pueden observar desde al menos dos perspectivas: desde el lado de los técnicos externos y del Prodefor; desde la primera perspectiva, existe un alto grado de preferencia y especialización en la gestión eficiente de aquellos apoyos que desde el punto de vista económico son más importantes por el ingreso que esperan obtener los técnicos, lo cual conlleva a la producción “en serie” de los proyectos (clonación), y la mala calidad en el diseño de los mismos. Desde la óptica del Prodefor, los procesos se desarrollan conforme a las condiciones administrativas y presupuestales, y no de acuerdo con las necesidades de los usuarios o de las áreas de atención prioritarias. Tal es el caso de la distancia en la que se ubican los centros de atención y los tiempos de ejecución de los procesos, los cuales presentan retrasos y llenado de documentos que ocupan el tiempo del escaso personal existente.

En cuanto a la focalización de la promoción y difusión de los apoyos, existe escasa cultura en la gestión de los recursos vía electrónica en las zonas indígenas, y el proceso de autorización de la Semarnat es tardado, lo que propicia se acumule el finiquito de ejercicios anteriores.

La focalización de la promoción de los apoyos se hace de manera general, lo cual propicia que, en ocasiones, se genere alta demanda en programas con escasos recursos, lo que hace ver que hay poca respuesta de la Conafor hacia las necesidades de los productores.

El pago vía electrónica en zonas indígenas representa una limitación debido a la falta de estos medios en dichas comunidades, pero también representa un obstáculo para los beneficiarios por los escasos conocimientos que tienen para realizar los procedimientos administrativos correspondientes, y ejecutar las acciones necesarias para disponer de los recursos asignados.

En al marco normativo se aprecian deficiencias en las Reglas de Operación, en tanto éstas están enfocadas a normar la parte administrativa en el otorgamiento de los apoyos, más no para alcanzar los objetivos y metas de ProÁrbol y de todos los apoyos de la Conafor.

Respecto a la organización. La relación entre beneficiarios y técnicos, y del Prodefor con los usuarios, se presenta de manera desfavorable para el beneficiario; es decir, los técnicos son los que determinan los tiempos y condiciones de los proyectos y servicios prestados a los beneficiarios, cuando esto debe estar determinado por las necesidades de los actores principales (productores), y de los objetivos y metas estratégicas previamente definidas; en tanto, la atención de las necesidades de las áreas naturales prioritarias y de los beneficiarios, está supeditada a las condiciones administrativas, cuando los procesos administrativos deben ser un instrumento facilitador del apoyo.

Respecto a la estructura. Las líneas de mando operativas en la estructura organizativa regional y estatal no presentan una definición clara y precisa en la operación, sólo en las áreas funcionales de la estructura administrativa, lo cual provoca retrasos en los procesos

y a la existencia de un nodo de atención adicional que debe cumplir cualquier procedimiento a ejecutar. A las debilidades anteriores se suma la relación interinstitucional, de la cual no existe un esquema estratégico claro y expedito, la falta de ello ha provocado problemas en las relaciones entre instituciones, que en vez de facilitar el proceso se convierte en un obstáculo.

Prodeplan

Para el caso del programa presupuestario Prodeplan, que otorga recursos a través de la Categoría B y sólo un concepto de apoyo B1, Plantaciones Forestales Comerciales, se pueden establecer las siguientes debilidades:

1. El centralismo es el principal inconveniente, aquí las decisiones centralizadas provocan que las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales consideren los apoyos como no propios (solo ventanilla). Para la asignación de recursos se tiene que esperar hasta que sesione el Comité Nacional.
2. Son los apoyos que mayor demanda de recursos tienen (humanos, financieros de equipo).
3. Se tienen rezagos importantes por las mismas ROP, lo cual genera una desorganización para su seguimiento. Falta de control (Gerencia Técnica) con actividades (convenios), en el caso de las gerencias estatales se envía la información que se concreta hasta los informes de Oficinas Centrales, y tarda seis meses en tener respuesta. Muchos proyectos no ejecutados o parcialmente ejecutados
4. Retraso en la firma de dictámenes y pagos en la Gerencia Técnica.

A mayor abundamiento, a continuación se abordan los temas centrales de las debilidades encontradas.

Respecto a la estructura. La centralización de actividades por sí misma no es una limitante importante, lo cual remite a la necesidad de revisar la definición de funciones y responsabilidades; por otra parte, los procesos de comunicación y la integración de los comités, presentan serias debilidades de funcionamiento, por los tiempos y el bajo nivel de prioridad que le asignan sus integrantes.

Respecto a los procesos. La falta de atención prioritaria de las solicitudes de pago de parte de la Gerencia Técnica, pone de manifiesto nuevamente la supeditación de los procesos administrativos a la atención de los beneficiarios, esto exige una reingeniería de procesos en atención al programa presupuestal.

La focalización de la problemática por cuenca forestal ha limitado la definición de acciones para contrarrestar sus efectos negativos. A este hecho se suman los tiempos en la asignación de los recursos que supeditan los procesos biológicos a los administrativos, además de los problemas ocasionados por la intensa sequía de los dos últimos años y la centralización en la toma de decisiones a nivel de oficinas centrales.

El trabajo de los técnicos externos, que no forman parte de la estructura de la Conafor, tiende a favorecer sus beneficios personales, teniendo para ellos menor importancia los objetivos de los silvicultores y del programa, esto se debe a que, por un lado, no tienen responsabilidad directa con la institución y, por el otro, que no son trabajadores de los beneficiarios. Otro factor, en algunos casos, es la falta de recursos económicos en el momento en que se debe aportar la parte que le corresponde al silvicultor, lo cual retrasa o limita el cumplimiento de los tiempos en la asignación de los apoyos.

En torno al marco normativo y falta de instrumentos para la toma de decisiones. La inexactitud en la medición de la relación beneficio costo en las especies forestales limita, por una parte, demostrar y/o justificar las bondades del apoyo para los silvicultores y, por la otra, que no está disponible la información suficiente para apoyar la toma de decisiones con relación a la comercialización de los productos obtenidos.

PSA

En el caso del programa presupuestario Pago de Servicios Ambientales (PSA), sólo se tiene una sola modalidad de apoyo **C5.1 Servicios Ambientales Hidrológicos**, la cual presenta las siguientes debilidades:

1. Decisiones centralizadas, es un programa no operado a nivel estatal (solo ventanilla).
2. El personal técnico es contratado y controlado a nivel central, el perfil técnico lo dicta la Gerencia de Servicios Ambientales del Bosque, por lo que las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales no tienen incidencia en su contratación.
3. La presentación de plan de buenas prácticas de manejo (PBPM) es muy tardado
4. Solicitud y anexos técnicos requieren especialistas para ser llenados y no hay apoyo de la Gerencia Técnica para esta fase, esto demanda tiempo adicional para los técnicos para gestionar este tipo de proyectos

La lectura de las debilidades que enfrenta el Programa de Servicios Ambientales, deja en claro que las deficiencias principales no radican en la centralización como tal, más bien éstos están en los mandos de los diferentes niveles, quienes deben entender que es un trabajo conjunto. La evidencia pone de manifiesto que la debilidad no es de tipo operativo sino de integración institucional, de trabajo en equipo, donde los diferentes niveles asuman su responsabilidad y funciones.

Lo anterior lleva implícita la necesidad de formar competencias en los directivos, o la contratación de nuevos perfiles que puedan combinar las competencias técnicas con las habilidades de liderazgo y dirección estratégica, que les permita entender que las nuevas tendencias de éxito en la operación de proyectos forestales implican procesos de integración económica en cadenas productivas y de valor, o simplemente de un trabajo en equipo.

A mayor abundamiento, a continuación se abordan los temas centrales de las debilidades encontradas.

Respecto a los procesos. La falta de evaluación y de seguimiento de los programas en tiempo y forma provoca retrasos en la presentación del programa de mejores prácticas de manejo, lo cual propicia que se tenga que destinar más tiempo y recursos; además, existe ausencia de estudios precisos para determinar y atender las áreas prioritarias y a la población objetivo.

Algunos factores que tienen incidencia negativa en la demanda de la población objetivo son: el número de proyectos es reducido, debido a que no se cumple con la cobertura mínima requerida en los criterios de ejecución, esto está presente en la Gerencia Regional II; falta de recursos para realizar el proceso de repartición y supervisión de los apoyos, como sucede en Tamaulipas.

Respecto a la estructura. Los problemas estructurales se ven reflejados en una operación centralizada en las Gerencias Técnicas, Gerencias Regionales, lo cual limita la integración de las Subgerencias Operativas Estatales, existe la apreciación de que las Gerencias Regionales representan una limitante que atrasa el proceso operativo. Es necesario poner especial atención al estudio y consolidación del mercado de servicios ambientales, para que los resultados que se obtengan en el futuro reflejen los beneficios e impactos del programa o, al menos, no se vean minimizados los resultados.

Procoref

Sin duda, el programa presupuestario que requiere de mayor atención es el Procoref, ya que con sus tres conceptos de apoyo (Reforestación, Restauración de Suelos y Sanidad Forestal), que a su vez se disagregan en siete modalidades de apoyo, presenta las siguientes debilidades:

1. Es el programa con mayor número de solicitudes, con mayor carga de trabajo y que cuenta con poco presupuesto
2. El otorgamiento de apoyos se realiza sin verificación previa por falta de personal
3. Faltan técnicos que atiendan todos los apoyos de reforestación, sobre todo cuando son proyectos menores de 5 ha, a menor superficie mayor carga de trabajo. La superficie para verificación es excesiva para los pocos técnicos con que se cuenta en las Subgerencias Operativas Estatales.
4. Es obligado dar seguimiento para el cumplimiento de los apoyos, pero no hay posibilidad de cumplirlo por lo limitado de los recursos.
5. En sanidad se requiere de personal técnico calificado para atender la demanda.
6. Para finiquitar los proyectos se tiene que realizar con recursos propios, cuando el programa no está planteado así. No se establecen fechas límite para cierre de ejercicios (atraso en cierres presupuestales)

Los hallazgos relacionados con la operación del Procoref están relacionados con la producción de planta, planeación de la producción y distribución de la misma.

Procesos relacionados con la producción de planta, planeación de la producción y distribución de la misma. La producción de planta y su distribución es una de las debilidades que durante años ha representado una fuerte limitante para consolidar este programa. El proceso productivo debe estar supeditado a un proceso de planeación que comprenda las características y potencialidades de las áreas de reforestación y las políticas de la Conafor. Esta debilidad direcciona la necesidad de revisar los procesos de licitación, los convenios y contratos para la producción de planta y su distribución.

Respecto a la parte normativa. Existe una limitación importante en cuanto a que no considera que en algunas regiones del país los costos de los jornales son más altos que en otras, como en Baja California donde los costos de los jornales son 30% más altos que en el resto del país; lo anterior desmotiva la gestión de estos apoyos o la ejecución de las actividades apoyadas por el programa.

Respeto a la estructura. Existen limitaciones debido al excesivo número de dependencias que participan en la operación del programa; otro obstáculo es que los técnicos externos no asesoran ni informan de manera adecuada a los beneficiarios, lo cual propicia que éstos no puedan atender los requerimientos de los programas y tampoco se pueda emplear este recurso humano para los procesos de verificación. El programa ha promovido y formado una cultura clientelar, es decir, que la demanda por los apoyos de la población objetivo está motivada por la oportunidad de acceder a los recursos económicos y no propiamente para atender la conservación y restauración de los recursos naturales, esto significa que el fin es la obtención del recurso y el medio es la conservación y restauración de los recursos, cuando el sentido debiera ser a la inversa.

CABSA

Los Apoyos de Pago para Desarrollar el Mercado de Servicios Ambientales por Captura de Carbono y los Derivados de la Biodiversidad, y para Fomentar el Establecimiento y Mejora de Sistemas Agroforestales (CABSA) tienen tres modalidades, las cuales presentan las siguientes debilidades:

1. Se tienen debilidades en la contratación de los técnicos por los requisitos de BM. En algunas Subgerencias Operativas Estatales se tienen meses sin técnico que atienda los proyectos.
2. Dificultad para formulación de proyectos por falta de capacitación de los técnicos.
3. Retraso en trámites en SEMARNAT que representan un atraso para los proyectos.
4. La solicitud y anexos técnicos requieren especialistas para ser llenados y no se cuenta con el apoyo de la Gerencia Técnica para esta fase. La solicitud no es fácil presentarla, se tiene que definir la superficie, especies, aptitud, etc. Es un programa complejo por los requerimientos (Protocolo de Kyoto y MDL)

La centralización en los procesos de dictaminación y asignación no representan una debilidad en sí, más bien ésta radica en que los mandos de los diferentes niveles puedan definir y poner en marcha acciones conjuntas en los diferentes niveles de dirección. La evidencia encontrada pone de manifiesto que la debilidad no es operativa sino de integración institucional, de trabajo en equipo, donde los diferentes niveles asuman su responsabilidad y funciones.

Otro de los aspectos al que se debe prestar atención es la falta de recursos humanos capacitados en la formulación de proyectos de conservación y restauración, pero, además, que se defina algún mecanismo de incentivo o motivación para el acompañamiento de los proyectos.

A mayor abundamiento, a continuación se abordan los temas centrales de las debilidades encontradas.

Respecto a los procesos. Se observa una deficiente focalización, por ejemplo, en Sonora los proyectos son pocos y existen condiciones propicias para la implementación de más. Se suma a estas limitaciones la falta de estudios para precisar las áreas y la población objetivo.

Respecto al marco normativo. Éste se encuentra rebasado por la evolución de la problemática y de las condiciones externas relacionadas con el mercado, el excesivo burocratismo que limita el acceso (Banco mundial), así como la existencia de condiciones que favorezcan la inversión de las ONG's, particulares y extranjeras en el corto plazo.

Respecto a la estructura. Está ausente una definición de política que promueva la inversión de las ONG's, empresas particulares y/o nacionales y del extranjero; existe escaso o nulo vínculo y relación con otros programas como estrategia de mercado, por ejemplo, café orgánico, comercio justo y café sustentable, entre otros.

Incendios

Las debilidades del programa presupuestario de Incendios Forestales, con sus cuatro categorías de apoyo, son las siguientes:

1. Falta de equipo para el combate de incendios forestales, esto provoca insuficiencia de brigadas en las regiones de mayor incidencia.
2. Escaso personal preparado para formar brigadas comunitarias.
3. Retraso en la radicación de los recursos; en los momentos críticos en que se presentan incendios (primeros seis meses del año), no se dispone de recursos del año en ejercicio.
4. Poco personal para supervisar, se tienen pocos técnicos a nivel estatal, sin vehículo y sin recursos.
5. No se cubre la demanda de atención a incendios a nivel estatal.

Las debilidades relacionadas con los incendios forestales se sintetiza en tres rubros: aquellas asociadas a la falta de personal con las competencias suficientes para realizar actividades de control y prevención de incendios; la falta de equipo y recursos económicos, los cuales son insuficientes debido a las malas prácticas realizadas por los productores de tipo agrícola y pecuario en las regiones del país.

Las debilidades expuestas evidencian la necesidad de flexibilizar la disponibilidad de recursos bajo mecanismos más ágiles, que respondan a necesidades específicas de este proceso, para que los trámites administrativos no representen un problema limitativo.

A mayor abundamiento, a continuación se abordan los temas centrales de las debilidades encontradas.

Respecto a los procesos. Los procesos que presentan limitaciones más importantes están centrados en la atención en el combate a los incendios debido a la insuficiencia del recurso humano. Existen otros aspectos relacionados con factores externos, como la falta de cultura en la prevención y trabajo coordinado con otras instituciones para fomentar la cultura de prevención y buen manejo de los recursos naturales.

Respecto a la estructura. La formulación y aplicación de políticas institucionales que incluyan el trabajo conjunto con otras instancias relacionadas.

4.6. Objetivo de evaluación conforme a los TDR

Del análisis del contenido del apartado anterior, se concluye que en la operación de los apoyos del ProÁrbol se presentan fortalezas, pero también debilidades en los procesos operativos, algunas de las cuales están relacionadas con la insuficiencia de recursos presupuestales, humanos y materiales para llevar a cabo actividades específicas de los procesos; otras están relacionadas con la estructura operativa o con la normatividad que regula esos procesos, entre otras. Estas últimas, aunque se presentan en un contexto meramente operativo de procesos, son originadas por falta de regulación o por rigidez en las ROP, por lo que constituyen elementos a considerar, tanto para la definición y/o readecuación de las Reglas de Operación como de los procesos operativos en la práctica.

4.7. Anexo VII Resumen de Indicadores

Por su relevancia para el análisis, a continuación se presenta el resumen de indicadores que fueron obtenidos a través del proceso de la información captada para la evaluación.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

5.1.1. Conclusiones Generales

A la luz de los hallazgos realizados en el comparativo de procesos, es posible señalar que, no obstante la falta de normas para regular de forma más específica la generalidad de los procesos para la operación del ProÁrbol, los procesos empíricos llevados a cabo en la práctica, cumplen con los objetivos propuestos en las Reglas de Operación en términos de funcionalidad, transparencia y control. Esto debido a que las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales de la Conafor, han sabido subsanar esos vacíos normativos con las actividades específicas requeridas por cada proceso.

En la estructura operativa de las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales recae el peso de la operación, la cual presenta inconsistencias en su funcionalidad, dada la falta de comunicación que existe entre las primeras con las segundas, en aspectos relacionados con la toma de decisiones, trámites relativos a requisición de firmas de autorización de dictámenes, convenios de adhesión, solicitudes de pago y oficios de notificación.

Los seis Programas Presupuestarios (Prodefor, Prodeplan, Procoref, PSA, CABSA e Incendios) presentaron diferencias muy similares entre la operación normativa y la empírica, en los procesos de Recepción de Solicitudes, Captura de Solicitudes, Integración de Expedientes, Dictaminación, Asignación de Apoyos, Capacitación sobre Derechos y Obligaciones, Firma del Convenio, Pago y Dispersión del Apoyo, Supervisión y Finiquito. Esto debido a que, el hecho de operar con Reglas Únicas de Operación, permite la homogeneización de actividades para cumplir con objetivos de procesos disímiles.

Los seis Programas Presupuestarios (Prodefor, Prodeplan, Procoref, PSA, CABSA e Incendios) exhibieron diferencias más marcadas entre lo normativo y lo empírico en los procesos de Planeación, Promoción o Difusión y Adicionales. Esto debido a que los Manuales de Procedimientos, tomados como documentos normativos, presentan información distinta en cuanto a suficiencia y temática en relación con los subprocesos encontrados en campo.

Finalmente, se concluye que no existe una definición clara y explícita de los objetivos y metas a nivel de modalidad de apoyo, lo cual demerita la valoración de los procesos operativos y en el futuro, la medición de resultados e impactos.

5.1.2. Conclusiones respecto a los Objetivos de la Evaluación de los TDR

En la Coordinación General de Planeación e Información, Gerencia de Desarrollo Forestal y en la Dirección de Comunicación y Producción, para la operación de las 40 modalidades de apoyo del ProÁrbol, se llevaron a cabo los procesos de: Planeación, Promoción y Difusión, los cuales también se llevaron a cabo de manera complementaria en algunas de las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales.

En la Gerencia de Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales para la operación de la modalidad de apoyo: Plantaciones Forestales Comerciales; así como en la Gerencia de Servicios Ambientales del Bosque para la operación de las modalidades de apoyo: Servicios Ambientales Hidrológicos, Conservación de la Biodiversidad, Sistemas Agroforestales con Cultivos Bajo Sombra, Desarrollo de la Idea del Proyecto de Secuestro de Carbono, se llevaron a cabo los procesos de: Dictaminación de Solicitudes y Asignación de Apoyos.

En la Coordinación General de Producción y Productividad para la operación de la modalidad de apoyo: Plantaciones Forestales Comerciales, se lleva a cabo el proceso adicional de: Elaboración y Validación del Acta de Calificación.

Los procesos empíricos de las 40 modalidades de apoyo del ProÁrbol, llevados a cabo en los niveles centrales y estatales, se consideran adecuados, aplicables, suficientes y necesarios para contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos para cada uno de los conceptos de apoyo en las Reglas de Operación del ProÁrbol 2009.

Los procesos de Planeación, Promoción y Difusión, Recepción de Solicitudes, Integración de Expedientes, Dictaminación, Asignación de Apoyos y Firma de Convenios, alcanzaron un puntaje superior a 80% en los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia para el logro de los objetivos planteados en la ROP del ProÁrbol. En ese mismo sentido, los procesos referentes a: Captura de Solicitudes, Capacitación y Verificación, alcanzaron puntajes entre 50 y 80%; no así el de Distribución de Apoyos donde no se dispuso de información para medir los atributos señalados.

Buena parte de los problemas que obstaculizan los procesos de operación de las modalidades de apoyo del ProÁrbol, son salvables, en el corto plazo, si se implementa un programa de corrección y seguimiento. Sin embargo, se presentan problemas más de fondo, como la triangulación de trámites que afectan al proceso de Dispersión del Apoyo (pago), para cuya solución se requiere incursionar en un estudio a mayor profundidad. En contraparte, se presentan buenas prácticas en los procesos de: Promoción y Difusión, Recepción de Solicitudes y Verificación, que bien vale la pena fortalecer para incrementar la capacidad de operación.

En la operación de los apoyos del ProÁrbol se presentan fortalezas, pero también debilidades en los procesos operativos, algunas de las cuales están relacionadas con la

insuficiencia de recursos presupuestales, humanos y materiales para llevar a cabo actividades específicas de los procesos; otras están relacionadas con la estructura operativa o con la normatividad que regule esos procesos, entre otras. Estas últimas, aunque se presentan en un contexto meramente operativo de procesos, son originadas por falta de regulación o por rigidez en las ROP, por lo tanto, constituyen elementos a considerar, tanto para la definición y/o readecuación de las Reglas de Operación como de los procesos operativos.

5.1.3. Conclusiones por Programa Presupuestario

El **Prodefor**, que opera 9 de los 15 conceptos de apoyo que ofrece el ProÁrbol, presenta procesos normativos que difieren poco con sus homólogos empíricos en cuanto a responsables, actividades y ámbitos en que se desarrollan. Es preciso mencionar que los tiempos para finiquitar las modalidades del concepto A1, dependen en buena medida de los trámites requeridos al interior de la SEMARNAT para autorizar los estudios.

El **Prodeplan**, por estar centralizada la asignación de apoyos, requiere de la ejecución de procesos adicionales o complementarios a los realizados en cada una de las Gerencias Regionales o Subgerencias Operativas Estatales, que son quienes fungen como ventanillas de recepción de solicitudes e integración de expedientes, y a su vez, dan seguimiento a los demás procesos necesarios para finiquitar el apoyo en los tiempos establecidos.

El **Procoref**, que agrupa 3 conceptos de apoyo que engloban 7 modalidades, presenta procesos señalados en la normatividad que se están llevando a cabo como tales, en las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales; sin embargo, las actividades concretas para el logro de los objetivos de los procesos, se están definiendo por los operativos, ante el vacío normativo o poca disagregación que tienen los procesos en los documentos regulatorios.

El **PSA** y **CABSA**, que concentran un concepto de apoyo y engloban 4 modalidades, muestran un mayor control de los procesos que se llevan a cabo en las Gerencias Regionales o Subgerencias Operativas Estatales. Lo anterior, derivado de la comunicación y de las pláticas y talleres de capacitación, que se llevan a cabo para promover y uniformar criterios, homogenizar requisitos y acordar tiempos de entrega de los productos del proceso; no obstante ello, también requirió la ejecución de procesos adicionales o complementarios a los realizados en cada una de las Gerencias Regionales o Subgerencias Operativas Estatales. Los procesos que se realizan en la operación del programa contribuyen con los objetivos del ProÁrbol en general.

El Programa de **Incendios**, que incluye un concepto de apoyo y agrupa 4 modalidades de apoyo, presenta procesos similares en cuanto a forma, pero disímiles en el tiempo, respecto de aquellos conceptos de apoyo restantes de la Categoría C. Conservación y Restauración, dado que las actividades propias de la prevención y combate de incendios

forestales se requieren en períodos o fechas distintas a las de los conceptos de Reforestación, Restauración de Suelos, Sanidad Forestal y Servicios Ambientales.

5.1.4. Conclusiones por Proceso

1. Planeación

Se advierte un proceso de transición muy claro desde una planeación determinada por los techos financieros y la demanda de los silvicultores, hacia una planeación más centrada en las prioridades regionales, en donde juegan un papel fundamental las Unidades de Manejo Forestal (UMAFOR). La normatividad sólo señala de manera general los pasos a seguir para realizar la propuesta de Reglas de Operación, dejando en manos de las Gerencias Técnicas, Gerencias Regionales o Subgerencias Operativas Estatales la mecánica de operación requerida para establecer las líneas de trabajo, definición de metas y presupuesto, concertación del presupuesto general y regionalizado, así como la elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA) y el Programa Anual de Trabajo (PAT).

2. Promoción o Difusión

Las normas internas indican las actividades a realizar por la GDF en coordinación con la GEC, para programar y desarrollar eventos de difusión de los conceptos de apoyo; así como la definición de la estrategia de promoción y difusión a partir de la Convocatoria ProÁrbol 2009. Los eventos de difusión, asistidos y planeados por oficinas centrales, fueron implementados por las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales, en sedes ejidales, comunales o municipales.

3. Recepción de Solicitudes

Tanto este proceso como los subprocesos referidos por la guía o procedimiento para los pasos a seguir en la recepción de la documentación requerida por las Reglas de Operación, se están aplicando en campo de manera empírica, ya que la mayoría del personal operativo entrevistado manifestó desconocimiento sobre dicho documento regulatorio. La medición de atributos de este proceso, mostró un promedio moderado de 89.7, el cual puede mejorar insistiendo en la aplicación de la normatividad.

4. Captura de Solicitudes

La normatividad sólo señala la captura de información requerida por el SIGA y verificación. En campo, se encontró que el subproceso de captura, se divide en: captura de datos del solicitante o representante legal, captura de información de los predios y generación de folios tanto del solicitante como de predios; además, de un subproceso que ataña a la revisión de la suficiencia de información de captura. La medición de atributos alcanzó un promedio de 71.5, el cual es considerado bajo en comparación con los otros

procesos; su principal problema radica en la insuficiencia de recursos humanos y equipo de cómputo.

5. Integración de Expedientes

La normatividad señala la mecánica operativa para la integración y clasificación de expedientes, y para la verificación de la suficiencia de información en ellos. En campo, la integración se disgrega en tres subprocesos, referidos a la integración de documentación legal, integración de requisitos adicionales al artículo 9 de las ROP, integración de solicitud capturada e integración de anexo técnico capturado. Asimismo, fue encontrado un subproceso adicional que corresponde a la verificación de la condición del solicitante (persona física, moral o representante legal). Este proceso alcanzó un puntaje promedio de 82.6 de todos los atributos. El principal problema que limita su desempeño, es la oportunidad.

6. Dictaminación de Solicitudes

La normatividad contempla actividades como: elaboración de formatos a utilizar en el proceso, asignación de apoyo humano, material y financiero a cada Gerencia Regional, verificación de conformación y, en su caso, protocolización del CTE, así como la elaboración del dictamen de factibilidad y captura en el SIGA. En campo, la actividad de dictamen de factibilidad y captura en SIGA, se divide en cuatro subprocesos: la revisión del cumplimiento de la documentación legal, la dictaminación de la factibilidad técnica, la calificación de criterios de prelación, y la justificación de aprobación y rechazo. Su desempeño promedio alcanzó un puntaje de 85.9, mostrando debilidades especialmente en el atributo de suficiencia, causado por falta de recursos humanos, mayoritariamente.

7. Asignación de Apoyos

El proceso empírico incluye el subproceso de verificación de conformación y protocolización del Comité Técnico Estatal, el cual la normatividad inserta, de forma incorrecta, en el proceso de Dictaminación de Solicitudes. Otro de los subprocesos encontrados en campo y no en el documento regulatorio, es la asistencia a la sesión de asignación de apoyos y verificación de *quórum*. El principal problema en el desempeño de este proceso es el cumplimiento de metas, es decir su eficacia, en promedio alcanzó un puntaje de 82.7, mostrando con ello, que existe una importante área de oportunidad para mejorar.

8. Capacitación sobre Derechos y Obligaciones

En la normatividad de este proceso no se incluyen los subprocesos sobre la definición de la estrategia de promoción y difusión en sedes ejidales, comunales o municipales, ni la invitación a beneficiarios vía extensionistas, así como la programación y aplicación de la logística necesaria para desarrollar el evento en las sedes publicadas. Esto promueve la

toma de decisiones con base en la experiencia adquirida. En la capacitación sobre derechos y obligaciones analizada a través de las entrevistas, el proceso alcanzó un promedio de 71.4. Su principal limitante es el atributo de eficacia, el cual se traduce en bajos niveles de cumplimiento de metas.

9. Firma del Convenio de Adhesión

La normatividad sólo indica la realización de actividades relativas a la firma del convenio de adhesión y actualización del estatus del convenio; en contraparte, en el proceso empírico, se detectaron subprocesos de revisión de la asistencia del beneficiario, de revisión, corrección y en su caso, firma del convenio de adhesión, de verificación de existencia y registro de cuentas bancarias, propuesta de reasignación de recursos y recabado de las firmas correspondientes al convenio. El número de convenios de adhesión firmados a la fecha del levantamiento de información, constituye la principal limitante de este proceso, el cual alcanzó un promedio de 82.8 en la medición de atributos.

10. Dispersión del Apoyo (pago)

Los subprocesos que escapan a la normatividad, pero que sí son realizados en campo, son: verificación de existencia y registro de cuentas bancarias, así como la coordinación de apertura de cuentas. El primero es insertado por el documento regulatorio de este proceso, lo cual es incorrecto dado que, como se señaló, este subproceso se realiza en el proceso anterior de firma de convenios. El segundo carece de vigencia, puesto que las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales ya no realizan la apertura de cuentas. El promedio de atributos de este proceso, alcanzó un puntaje de 74.1%, su principal limitante es el atributo de pertinencia. Lo anterior representa la principal área de oportunidad para que la Conafor pueda mejorar.

11. Seguimiento (Supervisión)

Existen subprocesos dentro de la normatividad que no fueron observados en las entrevistas de campo, estos son: solicitud de apoyo para revisión y verificación de proyectos, y elaboración del programa y calendario de trabajo para la verificación. En cambio, los subprocesos de ejecución de la revisión y emisión del dictamen de verificación y análisis del dictamen de verificación para otorgamiento del monto restante del apoyo, sí son coincidentes entre la normativa y lo encontrado en campo. Este proceso es el más bajo según sus atributos, en especial respecto a los de suficiencia y pertinencia, lo que limita su puntaje promedio a 38.0. La suficiencia se refiere a la disponibilidad de recursos de todo tipo: humanos, materiales y financieros, los cuales son limitados para realizar estas actividades, y la pertinencia se refiere al porcentaje de seguimiento que se le proporciona a las quejas y denuncias presentadas por los beneficiarios.

12. Finiquito

El finiquito, dada la coincidencia casi total en las actividades que se realizan, debe entenderse como un segundo proceso de pago y dispersión de apoyo. Existe una diferencia notable entre el subproceso de envío de la instrucción de pago final del CTE a la Gerencia Regional, estipulado en el documento regulatorio, y su homólogo en lo empírico, dado que en este último se inserta una actividad de presentación de la carta de finiquito ante el CTE por la Conafor. También es un proceso mal calificado porque solamente alcanzó un promedio de 41.8, su principal limitante fue la eficacia reflejada en el cumplimiento de metas, dado que el finiquito depende del avance de los beneficiarios en la terminación de sus proyectos.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. Recomendaciones por Programa Presupuestario

Prodefor

Se recomienda el establecimiento de un sistema para la verificación y control de tareas y actividades de los técnicos externos, el cual permita revisar de manera constante los avances de los proyectos de los cuales son responsables.

Es recomendable definir claramente las líneas de mando operativas de la estructura organizativa en los niveles regionales y estatales, en todo caso es preferible que las Subgerencias Operativas Estatales asuman toda la responsabilidad operativa y administrativa.

Prodeplan

Crear mecanismos de corresponsabilidad horizontales que permitan el cumplimiento de funciones y responsabilidades de las estructuras nacionales y estatales, por otra parte, reestructurar los procesos de comunicación y la integración de los comités, dando una mayor responsabilidad a los Comités Estatales.

Es prioritario destinar recursos humanos adicionales para la finalización y cierre de proyectos de ejercicios anteriores, pues éstos representan una carga operativa y administrativa que tiene que atenderse de manera urgente.

PSA y CABSA

Es recomendable buscar una mayor integración institucional de trabajo en equipo, donde los diferentes niveles puedan asumir su responsabilidad y funciones, pero sobre todo tratar de buscar corresponsabilidad entre las Subgerencias Operativas Estatales y la Gerencia Técnica, en todos los procesos.

Se recomienda estructurar programas de formación de recursos humanos capacitados en la formulación de proyectos de conservación y restauración, así como definir mecanismos de incentivo o motivación para el acompañamiento de los proyectos.

Procoref

Se recomienda revisar los convenios y contratos para la producción de planta y el proceso de distribución, considerando en éste el control de calidad y la oportunidad en su distribución.

Dotar de los recursos, técnicos, equipo e infraestructura a las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales para el cumplimiento de metas, pero sobre todo reforzar los procesos operativos (incluyendo verificación y seguimiento).

Incendios

Es recomendable la implementación de mecanismos que permitan la disponibilidad de recursos más ágiles, que respondan a necesidades específicas del proceso y que los trámites administrativos no representen un problema limitativo.

Asimismo es recomendable estructurar programas de sensibilización. Integración y capacitación de nuevas brigadas, que permitan renovar y fortalecer las ya existentes.

5.2.2. Recomendaciones por Proceso

1. Planeación

Se deben incluir lineamientos específicos para el proceso de planeación que den como resultado un manual de procedimientos más completo del concepto de apoyo, y que a su vez coadyuven a lograr un proceso de planeación más homogéneo y horizontal que permea a las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales, con base en las necesidades de su entorno.

2. Promoción o Difusión

Es necesario incluir, en el proceso señalado por la normatividad para realizar la promoción y difusión de las reglas de operación, las actividades generales que serán realizadas por las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales en los estados a su cargo.

3. Recepción de Solicitudes

Dados los hallazgos de campo, es prioritario dar a conocer el documento que contiene el “Procedimiento para recepción de solicitudes de apoyo del Programa ProÁrbol” para que

se conozcan los pasos a seguir para desarrollar este proceso. La Guía debe insertarse como un proceso más dentro del manual de procedimientos.

4. Captura de Solicitudes

Es urgente incluir las actividades que se realizan en lo empírico al proceso señalado en la normatividad para que su aplicación sea más homogénea.

5. Integración de Expedientes

Se debe determinar como Regla de Operación, que la compilación de la información necesaria para dictaminar se apegue completamente a los Lineamientos para la Integración de Expedientes.

6. Dictaminación de Solicitudes

Es necesario establecer lineamientos para regular el proceso de dictaminación de las solicitudes de apoyos del Programa ProÁrbol. Estos deberán incluir la pre-dictaminación para el caso de los conceptos de apoyo de manejo y competencia nacional.

7. Asignación de Apoyos

Es urgente complementar los Lineamientos para la Operación y Funcionamiento de los Comités, insertando las actividades de asignación de apoyos a realizar tanto por la GSAB y la GDPFC, como por las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales quienes fungen como Secretarios Técnicos del CTN y CTE.

8. Capacitación sobre Derechos y Obligaciones

Se recomienda incluir en el manual de procedimiento para el concepto de apoyo las actividades que deberán realizarse en las Gerencias Regionales y Subgerencias Operativas Estatales para establecer la estrategia y la logística a seguir para el curso de capacitación sobre derechos y obligaciones.

9. Firma del Convenio de Adhesión

Dado que el proceso de firma del convenio está estrechamente relacionado con el subproceso de reasignación de recursos, se recomienda incluir las actividades empíricas de este último en el primero. Esto con la finalidad de complementar el manual de procedimientos normativos para el concepto de apoyo.

10. Dispersión del Apoyo (pago)

Es necesario revisar y actualizar los lineamientos de pago para ejercicios posteriores e insertarlos como un proceso particular dentro del manual de procedimientos del concepto de apoyo.

11. Supervisión

Se deben anexar las actividades empíricas del proceso de supervisión al manual de procedimientos del concepto de apoyo, con el fin de lograr mayor uniformidad de criterios y homogeneidad de acciones para el desarrollo de este proceso, tanto en gabinete como en campo.

12. Finiquito

Es recomendada incluir las actividades empíricas del proceso de finiquito dentro del manual de procedimientos del concepto de apoyo, con el propósito de realizar subprocesos similares, sobre todo para la autorización del segundo pago o pago final del apoyo.

5.2.3. Recomendaciones para subsanar los puntos débiles en los atributos de los procesos

Con base en los hallazgos de la medición de atributos realizada en la presente evaluación, se presentan las siguientes recomendaciones para subsanar las debilidades, es decir, los componentes del indicador con menor puntaje que inciden directamente sobre la medición del atributo del proceso. Se insertan notas al pie, para que el lector pueda saber con base en qué se realizan estas recomendaciones.

a) Planeación

La planeación que se realizó para ejercer las modalidades de apoyo 2009, más que estratégica fue con base en el techo presupuestal del que se dispuso y considerando el comportamiento histórico del apoyo, para esto se examinaron y analizaron con atención los planes, programas, estudios y leyes correspondientes. En consecuencia, la planeación no presenta indicadores de seguimiento verificables¹⁰ como tales, en su lugar, sólo se presentan informes mensuales o trimestrales para observar el avance en los objetivos y metas. Una de las recomendaciones va en este sentido de promover en todo el esquema operativo de la Conafor, la aplicación de la Matriz de Marco Lógico, para que la planeación presente una mayor vinculación con los componentes, fin y propósito de los apoyos.

10 Ver Anexo V.1, Atributo de Eficacia, Elemento E3.

b) Promoción o Difusión

Si bien la promoción o difusión cumple con sus metas, dado que la alta demanda de apoyos y por ende, la gran cantidad de solicitudes recibidas en cada concepto de apoyo, así lo señalan, es necesario apuntalar la parte de difusión a través de la prensa nacional¹¹, toda vez que fue esta la que menor puntaje observó tanto en el componente del Grado de Eficacia del Proceso, como en el del Grado de Oportunidad de éste. Así también, es urgente incluir en las Reglas de Operación las normas para regular este proceso¹² dado que no es homogéneo para todos los apoyos porque, a decir de la mayoría de los operativos entrevistados, no existe normatividad al respecto.

c) Recepción de Solicitudes

Los puntos débiles de la Recepción de Solicitudes, están relacionados por un lado, con la regular suficiencia de los puntos de recepción, así como la poca suficiencia del personal que recibe a los solicitantes y, por otro lado, con el desconocimiento que los operativos tienen del documento que regula este proceso. Por tal razón, la recomendación va en dos vertientes: en primera instancia se deberá poner a consideración la apertura de uno o dos puntos más de recepción de solicitudes en municipios de regular a alta demanda, así como la contratación de técnicos¹³ que ayuden, no sólo en este proceso, sino en los subsecuentes. En segunda instancia, se deberá incluir en el Manual de Procedimientos la Guía o Procedimiento para desarrollar este proceso¹⁴.

d) Captura de Solicitudes

Las debilidades de los atributos de la Captura de Solicitudes tienen que ver, por un lado, con la insuficiencia de insumos para llevar a cabo el proceso, es decir, la falta de equipo de cómputo y de computadoras con las características necesarias (velocidad del procesador y capacidad de almacenamiento del disco duro) para el trabajo y, por otro lado, con la falta de una normatividad que regule la operación del proceso. La primera recomendación que se desprende de esto es que se considere la adquisición de equipos de cómputo con el hardware y software necesarios para realizar la captura con prontitud¹⁵. La segunda reside en insertar dentro del Manual de Procedimientos, las actividades empíricas a seguir para desarrollar el proceso¹⁶, esto va a incidir en un mayor control e incremento de la homogeneidad de la entrega de productos de captura.

11 Ver Anexo V.2, Atributo de Eficacia, Elementos E1 y O1

12 Ver Anexo V.2, Atributo de Pertinencia, Elementos P1 y P2

13 Ver Anexo V.3, Atributo de Suficiencia, Elementos S1 y S3

14 Ver Anexo V.3, Atributo de Pertinencia, Elemento P4

15 Ver Anexo V.4, Atributo de Suficiencia, Elementos S2 y S3

16 Ver Anexo V.4, Atributo de Pertinencia, Elementos P2

e) Integración de Expedientes

Este proceso presenta puntos débiles que refieren a la regular oportunidad en la entrega de los materiales requeridos para comenzar con el proceso, situación que provoca también una regular oportunidad en la entrega de los expedientes integrados para comenzar con el proceso subsecuente de dictaminación. Así también, la insuficiencia tanto de personal, como de operativos capacitados para llevar a cabo el proceso, es una de las debilidades en este rubro. Las recomendaciones son en el sentido de buscar mecanismos que aseguren una ministración más oportuna de los materiales requeridos¹⁷ para desarrollar la integración de expedientes y sobre la consideración de poder contratar más técnicos que ayuden en este proceso y en los restantes¹⁸.

f) Dictaminación

La dictaminación de solicitudes presenta puntos débiles, tales como: la insuficiencia tanto de personal, como de operativos capacitados para llevar a cabo el proceso, la regular suficiencia de los criterios de prelación como herramienta principal de calificación social y técnica de solicitudes, así como la regular pertinencia de estos criterios para realizar el proceso. En consecuencia, es necesario, en primera instancia, poner a consideración la contratación de técnicos que ayuden en este proceso y en los restantes¹⁹; en un segundo momento, se deberá incluir cómo Regla de Operación, la dictaminación en campo de solicitudes para conceptos tales como: C1, C2, C3 y C4²⁰, así como de otras cuyo perfil, requiera forzosamente de estas actividades y, en tercer lugar, es apremiante la necesidad de buscar, en la medida de las posibilidades, cómo ajustar los criterios de prelación a las condiciones imperantes, ya sea en cada región, o en su defecto, en cada entidad federativa.

g) Asignación de Apoyos

La existencia de normatividad para regular este proceso, aunque no es un punto débil como tal, tampoco es un punto fuerte. Básicamente aquí la recomendación sugerida es la complementación de los Lineamientos ya existentes para la operación y funcionamiento del Comité Técnico Nacional o Estatal²¹, con las actividades que corresponden a los actores involucrados como Secretarios Técnicos (Conafor), en los rubros de invitación o convocatoria del CTE o CTN para sesionar, y en el desarrollo de la sesión, así como las fechas límites en que se deberán realizar estas actividades.

17 Ver Anexo V.5, Atributo de Oportunidad, Elementos O1 y O3

18 Ver Anexo V.5, Atributo de Suficiencia, Elementos S1 y S2

19 Ver Anexo V.6, Atributo de Suficiencia, Elementos S1 y S2

20 Ver Anexo V.6, Atributo de Pertinencia, Elementos P6

21 Ver Anexo V.7, Atributo de Pertinencia, Elemento P1

h) Capacitación sobre Derechos y Obligaciones

Este es el proceso donde existen más áreas de oportunidad para mejorar la operación del mismo. El primer punto débil es el bajo grado de asistencia a las reuniones de capacitación sobre derechos y obligaciones; el segundo, la inexistencia de sanciones a los beneficiarios que no asisten, lo que provoca mayor desinterés en acudir a los eventos; el tercero, la regular suficiencia del taller para hacer de conocimiento al beneficiario todos los compromisos y derechos adquiridos con la firma del convenio y, por último, la inexistencia de una normatividad que regule la operación del proceso. Por lo tanto, las recomendaciones irían en el siguiente sentido:

- En primer lugar, es necesario agilizar y hacer más interactivas y participativas las presentaciones, talleres o pláticas sobre derechos y obligaciones²²;
- En segundo lugar, es urgente poner a consideración la aplicación de sanciones sólo para aquellos beneficiarios que por desinterés o desidia no asistan a las reuniones de capacitación²³;
- En tercer lugar, se deben buscar esquemas que complementen lo instruido al beneficiario en la capacitación, tales como pláticas de forma personal o con grupos menores²⁴ y,
- Por último, se deberá establecer, en reglas de operación el periodo o fechas límite para la ejecución del proceso, y en el Manual de Procedimientos se deberán insertar todas las actividades que se realizan en el proceso empírico²⁵ para uniformar criterios.

i) Firma del Convenio

Los puntos débiles de este proceso tienen que ver con la regular eficacia que presenta la operación del mismo, así como la inexistencia de una normatividad explícita que regule las actividades del proceso. Ante esta situación, es posible recomendar en primera instancia, dar facilidades al beneficiario que por motivos de fuerza mayor, falta de recursos económicos, lejanía de la sede o porque no fue avisado, no asistan a la firma del convenio de adhesión²⁶. Esto podría realizarse, otorgando atribuciones o facultades a los extensionistas (Asociaciones Regionales de Silvicultores, Prestadores de Servicios Técnicos Forestales, Organizaciones Forestales Estatales) para que a través de ellos se obtenga la firma del convenio. En segunda instancia, se deberán insertar en el Manual de Procedimientos las actividades a seguir para el logro de los objetivos del proceso²⁷.

²² Ver Anexo V.8, Atributo de Eficacia, Elemento E1

²³ Ver Anexo V.8, Atributo de Eficacia, Elemento E3

²⁴ Ver Anexo V.8, Atributo de Suficiencia, Elemento S2

²⁵ Ver Anexo V.8, Atributo de Pertinencia, Elemento P1

²⁶ Anexo V5.9, Atributo de Eficacia, Elemento E1

²⁷ Anexo V5.9, Atributo de Pertinencia, Elemento P1

j) Dispersión del Apoyo (pago)

En lo referente al proceso de pago, el único punto débil atañe al regular desempeño en el número de instrucciones recibidas por la Gerencia Técnica, sólo 5 de cada 10 solicitudes de pago son válidas para continuar el trámite en la Gerencia de Recursos Financieros, esto se debe principalmente a errores en la vigencia de la cuenta, errores en la captura del número de la cuenta o, a que algún dato contenido en la solicitud es impreciso o está incompleto. En consecuencia, es urgente diseñar un esquema que imprima certidumbre en la requisición de solicitudes de pago a la Gerencia Técnica²⁸, esto podría hacerse mediante mayor supervisión tanto a la vigencia del número de cuenta, cómo a la correcta captura de éste, así también a los datos contenidos en la instrucción de pago.

k) Supervisión

Los puntos débiles del proceso corresponden a la insuficiencia tanto de personal para realizar las verificaciones, como de los recursos físicos, humanos y financieros necesarios para llevar a cabo las visitas de campo. Al respecto, es recomendable la contratación de técnicos que apoyen, no sólo en este proceso, sino en los anteriores y subsecuentes²⁹. Además se sugiere el suministro de mayores recursos materiales y financieros³⁰ para reducir los tiempos en las visitas, y con ello, acortar los tiempos del proceso.

l) Finiquito

El único punto débil observado en este proceso se refiere a la falta de estandarización de los documentos generados en el mismo. Al respecto se recomienda diseñar una plantilla genérica por Gerencia Técnica o por Programa Presupuestario que contenga la inclusión de toda la información soporte para autorizar, el segundo, tercero, cuarto o quinto pagos.

5.2.4. Propuesta concreta de afinación o rediseño de las Reglas de Operación del Programa ProÁrbol

Estas recomendaciones solamente se refieren a las normas establecidas y que tienen relación con los procesos de operación del programa ProÁrbol y no de los aspectos técnicos de las modalidades. Las modificaciones que se proponen son de dos tipos: modificación a las reglas existentes, y adiciones o modificaciones a la normatividad de los procesos.

28 Anexo V5.10, Atributo de Eficacia, Elemento E3

29 Anexo V5.11, Atributo de Oportunidad, Elemento O2

30 Anexo V5.11, Atributo de Suficiencia, Elementos S3, S4 y S5

Propuesta de modificaciones a las Reglas de Operación

Apartado	Artículo	Modificación
I. Objeto general y terminología	Todos	Sin modificaciones
II. Lineamientos generales	Artículo 9.	Agregar un inciso con la leyenda de simplificación de los trámites para presentar solicitudes, documentación, oportunidad para la solicitud.
	Artículo 11.	Los conceptos de incendios no son considerados en este apartado, en el cual deberían estar incluidos o definitivamente excluirlos de las RO. Los contratos de adquisición de planta se manejen en el mismo esquema que los proyectos especiales, y excluirlos de las ROP.
	Artículo 15.	Se recomienda la leyenda “El resultado de asignación de apoyos se publicará en la página de la Conafor y/o en el Diario Oficial de la Federación....”, debido a que hay un desfase entre estas dos publicaciones de más de 30 días
	Artículo 16.	Se debe realizar un cuadro con fechas/calendario a fin de dar plazos para que los beneficiarios puedan tener claridad sobre los tiempos de ejecución de los procesos. Esto implica ampliar y especificar el cuadro que aparece en el Art. 16 de las Reglas de Operación
	Artículo 18. Inciso II	Incluir en un párrafo de control y seguimiento a la asesoría técnica de los apoyos. Control de la asistencia técnica.
	Artículo 19. Inciso IV	Incluir al SIGA II como un mecanismo eficaz para integrar y proporcionar a través del sistema, el registro, seguimiento e información homogénea de los apoyos. Se sugiere separar la información operativa del ProÁrbol de la información clasificada del sistema de pagos.
	Artículo 19. Inciso VIII	Es conveniente revisar las facultades concedidas al Gerente Regional correspondiente a los casos de apoyos asignados por medio de los Comités Estatales, ya que esto promueve la triangulación y retraso de actividades.
	Artículo 19.	Es urgente incluir dentro de las facultades de la Conafor las normas para regular el proceso de promoción o difusión, dado que éste actualmente no es homogéneo para todos los apoyos.
	Artículo 28.	Es apremiante la necesidad de buscar en la medida de las posibilidades, cómo ajustar los criterios de prelación a las condiciones imperantes, ya sea en cada región, o en su defecto, en cada entidad federativa. Podría ser una facultad de los CTE
III. Cesión de derechos	Todos	Sin modificaciones

Apartado	Artículo	Modificación
IV. Descentralización y Coordinación Interinstitucional	Todos	Sin modificaciones
V. Gastos de Operación	Artículo 28.	Establecer claramente (porcentajes) para cada una de las actividades de seguimiento, control, supervisión, ya que éstos son procesos importantes que no reciben la atención suficiente.
VI. Auditoría, control, supervisión y seguimiento	Todos	Sin modificaciones
VII. Evaluación	Todos	Sin modificaciones
VIII. Transparencia	Todos	Sin modificaciones
IX. Quejas y denuncias	Todos	Sin modificaciones

5.2.5. Propuesta de modificación a la normatividad operativa

Las modificaciones que se proponen son en el sentido de adicionar o modificar la normatividad de los procesos, concretamente en los manuales de procedimientos.

Proceso	Norma	Modificación
Recepción de Solicitudes	Manual de procedimientos	<p>Se recomienda, que dentro de la Guía o Procedimiento para la recepción de solicitudes, se incluya la posibilidad de comprobar la posesión de los terrenos a través de usos y costumbres u otros mecanismos legales, en el caso de comunidades indígenas.</p> <p>Se debe homogeneizar la información vertida en los Manuales de Procedimientos y en las RO, en lo que respecta al plazo máximo de días hábiles en que deberá subsanar el solicitante, la falta u omisión de algún documento requerido por la normatividad, éste deberá ser de 10 días hábiles.</p>
Dictaminación	Manual de procedimientos	Se deberá incluir la dictaminación en campo de solicitudes para conceptos: C1, C2, C3 y C4, así como otras cuyo perfil, requieran forzosamente de estas actividades.
Capacitación sobre Derechos y Obligaciones	Manual de procedimientos	Se deberán insertar todas las actividades que se realizan en el proceso empírico de capacitación sobre derechos y obligaciones, para uniformar criterios.
Pago y Dispersión del Apoyo	Manual de procedimientos	Se recomienda incluir, formas alternativas de pago, en el caso de depósitos no exitosos.

Proceso	Norma	Modificación
Seguimiento	Manual de procedimientos	El seguimiento, a pesar de ser un proceso importante declarado en las RO, de acuerdo a la evaluación es uno de los procesos que menos se atienden. Se recomienda incluir lineamientos y recursos para ejecutar este proceso.
Todos	Manual de procedimientos	<p>En las RO debe quedar establecido que todos los procesos del modelo de procesos deben tener normatividad por escrito.</p> <p>Se recomienda alinear perfectamente los documentos de normativos y lineamientos de cada proceso operativo.</p> <p>Se recomienda revisar la estructura funcional de las Gerencias Regionales, a efecto de reducir la burocracia en los trámites para la mayoría de los procesos.</p>

Bibliografía

Libros y documentos impresos

- Michael Quinn Patton (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods. Sage Publications Inc. Second Edition. Newbury Park, California.
- Krajewsky, Lee; Larry Ritzman y Manoj Malhotra. Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor. 8va. Edición 2008. Pearson Prentice Hall
- Conafor. Términos de Referencia para la Evaluación de la Operación de los Programas Forestales. Ejercicio fiscal 2009. Julio 2009
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- DOF. 2006. Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional Forestal
- Ley de Planeación
- Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (LGDFS)
- Plan Estratégico Forestal para México 2025
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010
- Programa Institucional 2007-2012
- Regla de Operación de ProÁrbol 2009
- Reglamento de la LGDFS
- Lineamientos para la Integración del Programa Anual de Trabajo 2009", que norma el proceso de planeación.
- Manuales de Procedimientos de las Gerencias Técnicas.
- Guía o Procedimiento para la Recepción de Solicitudes.
- Guía para la integración y administración de expedientes de los solicitantes y beneficiarios del programa ProÁrbol de la Comisión Nacional Forestal.
- Lineamientos para la Integración y Funcionamiento de los Comités Técnicos del programa ProÁrbol.
- Lineamientos para la Operación de Pagos del programa ProÁrbol. Junio, 2008

Archivos electrónicos consultados

- Conafor Radio Opción MP3
- Conafor, Descripción de Puestos de Operativos y Enlaces.
- Coordinación General de Educación y Desarrollo Tecnológico. Dictamen de factibilidad. D4.1 Ejecución de curso o taller; D4.2 Ejecución de Programas Regionales de Capacitación y Adiestramiento
- Coordinación General de Educación y Desarrollo Tecnológico. Dictamen de factibilidad. D4.3 Transferencia y Adopción de Tecnología.
- Coordinación General de Educación y Desarrollo Tecnológico. Dictamen de finiquito/evaluación técnica. D4.1 Ejecución de curso o taller; D4.2 Ejecución de Programas Regionales de Capacitación y Adiestramiento
- Coordinación General de Educación y Desarrollo Tecnológico. Dictamen de finiquito y evaluación del asesor técnico. D4.3 Transferencia y Adopción de Tecnología.

- Derechos y obligaciones de los beneficiarios 2009. Video y presentaciones.
- Haz productiva tu tierra. Lona.
- Historias de éxito de capacitación y transferencia de tecnología. PPT.
- Manual de Organización de la Conafor. 10 de Julio de 2008
- Manual de Organización de la Conafor. Diario Oficial. Lunes 8 de Diciembre de 2008.
- Manual de Procedimientos de Capacitación Interna 2009.
- Planeación Chihuahua (planeación de la educación y transferencia de tecnología).
- ProÁrbol 2009. Unidad de Comunicación Social. Conafor. Rueda de prensa. PPT
- Programa Operativo 2009. II. Desarrollo Forestal
- Programa Operativo 2009. III. Silvicultura Comunitaria
- Programa Operativo 2009. IV. Plantaciones Forestales Comerciales
- Programa Operativo 2009. V Cadenas Productivas
- Programa Operativo 2009. VI. Servicios Ambientales del Bosque

Anexos

Anexo 1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas y debilidades

Procesos	Fortalezas	Debilidades
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Alineada con el PND, programas sectorial y LGDFS • Transición hacia programación de áreas prioritarias (UMAFOR) • Participación de los tres niveles de gobierno, de organizaciones de silvicultores y otras instancias 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para conciliar los objetivos técnicos con los sociopolíticos. • Poca incorporación de los municipios. • Pocos recursos humanos preparados con la matriz de marco lógico (MML)
Difusión	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo realizado ha generado un público que está esperando la convocatoria cada año. • Se dispone de recursos y medios para difundir las modalidades de apoyo • Cada Gerencia Regional o Gerencia Estatal puede enfatizar el tipo de difusión que quiere hacer de acuerdo a su potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se distribuye adecuadamente el material de difusión que se envía de oficinas centrales.
Recepción de solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de formatos estandarizados para la solicitud de apoyos. • Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles para el silvicultor. • Existe normatividad operativa para el logro de los objetivos y se aplica totalmente. • Obtuvo 100% en eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • No son suficientes los puntos de recepción de solicitudes. • No es suficiente el personal que recibe las solicitudes. • No es suficiente la capacitación al personal contratado para recibir las solicitudes. • Índice de suficiencia es el más bajo 78.6%
Captura	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de captura es homogéneo al nivel nacional y por tipo de apoyo • El personal de captura cuenta con enlace directo con el servidor de Conafor. • El equipo en el que se capturan las solicitudes cuenta con las características necesarias para el trabajo. • 81.1% en eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de captura no es suficiente para los usuarios posteriores • No existe normatividad para el rechazo de alguna solicitud al nivel de la captura • Alrededor de 10% del personal contratado para captura no tiene capacitación para ello • Alrededor de 30% del personal de captura no tiene conocimiento sobre los objetivos del programa • Se captura mucha información que no es de utilidad • El equipo de captura propiedad de Conafor es insuficiente. • 60.5% en suficiencia
Integración de expedientes	<ul style="list-style-type: none"> • El orden de integración es el mismo para todas las modalidades según los lineamientos establecidos al respecto. • Existe normatividad aplicable al proceso y se aplica totalmente. • 97.1% en eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • El lugar en donde se guardan los expedientes es muy diverso y no siempre es para este único fin. • El personal que integra expedientes no es suficiente. • Lo más bajo 60.2% en oportunidad

Procesos	Fortalezas	Debilidades
Dictaminación	<ul style="list-style-type: none"> Son pocas las solicitudes devueltas por el CTN o CTE para su revisión. Adicional a los criterios de prelación, se utilizan otros instrumentos para la dictaminación. El personal tiene conocimiento sobre los procesos anterior y posterior a la dictaminación y sobre sus objetivos. 90.2% en eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiencia del personal que dictamina los proyectos. El personal no está capacitado convenientemente. Los criterios de prelación no siempre son pertinentes para la dictaminación. Alrededor de 20% señala que la ponderación de los componentes del puntaje final no es adecuada. Suficiencia alcanzó un promedio de 78.4%, considerado bajo
Asignación de apoyos	<ul style="list-style-type: none"> La antigüedad en la Conafor y en el puesto aseguran un buen desempeño del personal con respecto a la asignación de los apoyos. La decisiones se toman en cuerpos colegiados (CTN y CTE) con apego a ROP y con transparencia. Disponen de la información necesaria y la normatividad y lineamientos para la toma de decisiones. Lo más alto en suficiencia 98.1% 	<ul style="list-style-type: none"> Los CTE a veces toman decisiones en violando las ROP y las prioridades establecidas por la Conafor. El proceso puede ser tardado por la falta de quórum para que el CTE sesione. Errores presentes en el material y los expedientes enviados al CTE o CTN. Lo más bajo es eficacia 50%
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Se imparten los temas más importantes con respecto a derechos y obligaciones de los beneficiarios. Se dispone de una gran variedad de medios y material didáctico para la capacitación. La capacitación es oportuna para los beneficiarios. 96.7% en oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> No existen sanciones o no se aplican a los beneficiarios que no asisten a la capacitación. Grandes distancias entre la residencia del beneficiario y el lugar del evento, lo que dificulta el transporte. Todavía falta hacer más clara la capacitación para todos los beneficiarios. Los eventos de capacitación se hacen con grupos muy grandes de participantes. 26.5% en eficacia
Firma de Convenio	<ul style="list-style-type: none"> Los beneficiarios conocen los derechos y obligaciones en el momento de la firma del convenio. El 60% de los entrevistados manifiesta que existe normatividad para realizar el proceso. El más alto puntaje es la oportunidad con 92.1% 	<ul style="list-style-type: none"> Falta enfatizar al beneficiario las consecuencias de no cumplir con lo establecido en el convenio. Problemas con la logística de los talleres. Los términos del convenio no son muy claros para los beneficiarios. El evento es muy lento y ocupa mucho tiempo. Lo más bajo es eficacia con 69.7%

Procesos	Fortalezas	Debilidades
Pagos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de equipo suficiente • 82.3% lo mejor en oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos insuficientes para gastos de operación. • Errores en la elaboración de los MD5. • Lentitud en el proceso de pago por la triangulación del trámite (Subgerencia Operativa Estatal-Gerencia Regional-Gerencia de Servicios Financieros) • En el caso de ejidos problemas para abrir cuentas mancomunadas. • La residencia de los silvicultores está muy alejada de las sucursales bancarias y los cajeros automáticos. • 68.2% en pertinencia, lo más bajo.
Verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de un proceso normado y transparente. • 94.3% lo más alto en pertinencia 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen procedimientos estandarizados para la verificación. • Sólo se practica en ciertos proyectos de apoyo. • 53% en suficiencia lo más bajo
Finiquito	<ul style="list-style-type: none"> • Información completa a los beneficiarios sobre sanciones en caso de no cumplimiento de sus obligaciones. • 77.8% en oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca disponibilidad de recursos para desarrollar el proceso. • Para su realización depende del avance del proyecto de los beneficiarios. • 1.7% en eficacia, extremadamente bajo
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de los beneficiarios de acuerdo a la modalidad de apoyo. • 81.8% índice de oportunidad es lo mejor 	<ul style="list-style-type: none"> • No se practica el seguimiento en alrededor de 60% de los apoyos. • No existe normatividad para aplicar este proceso. • 12.8% lo más bajo en suficiencia
Adicional	<ul style="list-style-type: none"> • Agiliza y mejorar los procesos de asignación de los apoyos. Existen recursos suficientes. • 77.4% índice de pertinencia 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe normatividad para realizar estos procesos.

Anexo 2. Resumen de Indicadores

Resumen de Indicadores

Atributos	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
Proceso	Resumen narrativo indicador	Resultado numérico	Resumen narrativo indicador	Resultado numérico
Planeación	Porcentaje del grado de contribución de la planeación al programa	74.1 Grado de oportunidad en la planeación	100.0 Porcentaje del grado de vinculación de la planeación con los componentes del programa y tipo de planeación que se realiza	90.3 Porcentaje del grado de difusión de los documentos generados por la planeación, proceso y mecanismos de focalización al 82.2
Promoción y difusión	Porcentaje del grado de eficacia del proceso de difusión y grado de calificación de las metas en el proceso de difusión	87.3 Porcentaje del grado de oportunidad del proceso de difusión	85.0 Porcentaje del grado de suficiencia del proceso de difusión y elementos en las mensas de difusión	93.1 Porcentaje del grado de aplicación de la normatividad al proceso 67.9
Recepción de solicitudes	Porcentaje del grado de aplicación de instrumentos para la recepción de solicitudes	100.0 Porcentaje del grado de oportunidad en la recepción de solicitudes	91.8 Porcentaje de la disponibilidad y suficiencia de puntos de recepción de solicitudes	78.6 Porcentaje del conocimiento y aplicación de los requisitos para solicitar el apoyo 88.6
Captura de Solicitudes	Porcentaje de solicitudes capturadas y porcentaje de solicitudes capturadas con respecto a las ingresadas	81.1 Promedio del periodo efectivo de captura de solicitudes	64.7 Promedio del porcentaje de suficiencia del equipo para captura y sus características básicas	60.5 Porcentaje del grado de pertinencia de los objetivos de la captura y grado de aplicación de la normatividad al proceso y grado de aplicación de la normatividad al proceso 79.7
Integración de expedientes	Porcentaje de expedientes completados	97.1 Tiempo requerido y porcentaje de oportunidad entregados con expedientes	60.2 Porcentaje de suficiencia del personal integrador y entrega completa de los expedientes asignados	80.1 Porcentaje del grado de pertinencia de los productos entregados y aplicación de la normatividad al proceso 92.9
Dictaminación	Porcentaje de solicitudes dictaminadas	90.2 Porcentaje de productos recibidos en el tiempo requerido	89.3 Porcentaje de suficiencia del personal que dictaminan y entrega completa de dictámenes	78.4 Porcentaje del grado de cumplimiento de la normatividad al proceso y grado de pertinencia de los productos entregados 85.4
Asignación de apoyos	Porcentaje de solicitudes asignadas y porcentaje de solicitudes no asignadas	50.0 Periodo de tiempo de asignación	91.4 Porcentaje de los procedimientos de asignación de apoyos estandarizados y existencia de criterios claros y explícitos para la asignación de apoyos	98.1 Porcentaje del grado de aplicación de la normatividad al proceso 91.4
Capacitación	Porcentaje de asistencia de beneficiarios a las actividades de capacitación y participación	26.5 Porcentaje de la oportunidad de la capacitación	96.7 Porcentaje de la suficiencia de la capacitación	78.9 Capacitación y grado de aplicación de la normatividad al proceso 83.3
Firma de Convenio	Porcentaje de convenios de adhesión firmados	69.7 Porcentaje de la suficiencia en el periodo de la firma del convenio de adhesión	92.1 Porcentaje de beneficiarios que firman convenio y conocen sus derechos y obligaciones	83.9 Porcentaje del grado de aplicación de la normatividad al proceso en la firma de convenio 85.6
Distribución de apoyos	Porcentaje del cumplimiento de metas en el proceso de pagos	71.8 Porcentaje de la suficiencia en la apertura de cuentas y cumplimiento en la programación de pagos	82.3 Porcentaje de la oportunidad en la verificación	53.0 Porcentaje del grado de aplicación de la normatividad al proceso 68.2
Verificación	Porcentaje del nivel de estandarización de procedimientos de la verificación	84.4 Porcentaje del grado de información para la verificación	62.4 Porcentaje del nivel de disponibilidad de recursos para la verificación	53.0 Porcentaje del grado de aplicación de la normatividad al proceso 94.3
Finalizado	Porcentaje de proyectos finalizados	1.7 Periodo de inicio	77.8 Porcentaje de suficiencia de tiempo	19.7 Porcentaje del grado de aplicación de la normatividad al proceso 68.0
Seguimiento	Porcentaje del grado de seguimiento a los proyectos	40.9 Frecuencia del seguimiento	81.8 Porcentaje del nivel de seguimiento posterior a la entrega y número de beneficiarios con seguimiento	12.8 Porcentaje de quejas y denuncias registradas con seguimiento 16.5
Proceso adicional				Porcentaje del grado de la aplicación de la normatividad al proceso 77.4

Anexo 3. Ficha de indicadores

Medición de atributos

Proceso: Planeación Atributo: Eficacia

Indicador: Grado de contribución de la planeación al programa

		Si	No	Resultado del Indicador
E1	La planeación contribuye con el logro del fin del programa	100	0	100.0
E2	Grado de cumplimiento de los componentes que planteo ^{1/}		Porcentaje	Resultado del Indicador
		100		78.9

1/ La tabla de equivalencias de los rangos del grado de cumplimiento de los componentes se encuentra en la hoja anexa

		Si	No	Resultado del Indicador
E3	La planeación tiene indicadores de seguimiento verificables	100	0	43.4

Proceso: Planeación Atributo: Oportunidad

Indicador: Grado de oportunidad en la planeación

		Si	No	Resultado del Indicador
O1	La planeación contribuye con el logro del propósito del programa	100	0	100.0

Proceso: Planeación Atributo: Suficiencia

Indicador: Grado de vinculación de la planeación con los componentes del programa

		Si	No	Resultado del Indicador
S1	La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa	100	0	98.7

Indicador: Tipo de planeación que se realiza

		Tipo de planeación que se realiza ^{2/}	Resultado del Indicador
S2	Tipo de planeación que se realiza		81.8

2/ La tabla de equivalencias con respecto al puntaje del tipo de planeación que se realiza se encuentra en la hoja anexa

Proceso: Planeación Atributo: Pertinencia

Indicador: Grado de difusión de los documentos generados por la planeación

		Sí	No	Resultado del Indicador
P1	Existe difusión y acceso a los documentos generados por la planeación	100	0	82.5
P2	La planeación es utilizada a lo largo del año para la operación del programa	100	0	100.0

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

		Si	No	Resultado del Indicador
P3	Existe normatividad aplicable al proceso?	100	0	84.5
P4	La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	0	97.7
P5	En caso de Sí, ¿En qué grado?	100	60	30
		Total	Parcial	Minimo
P6	En caso de Sí, ¿En qué grado?	100	60	30
			Si	No
P7	En caso de No, ¿La normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	0	50.0

Indicador: Mecanismos de focalización

		Sí	No	Indicador
P7	Existen mecanismos de focalización	100	0	82.5

Proceso: Promoción y difusión
Atributo: Eficacia

Indicador: Grado de eficacia del proceso de difusión

	Medios	Frecuencia de las campañas	Resultado del Indicador
E1	Prensa Nacional		14.8
E2	Prensa Local		92.6
E3	Radio Nacional		100.0
E4	Radio Local		91.1
E5	TV Nacional		90.0
E6	TV Local		94.9
E7	Por internet		97.8
E8	Folletos		100.0
E9	Reuniones		100.0

Indicador: Grado de calificación de las metas en el proceso de difusión

	Conceptos	Buena	Regular	Mala	Resultado del Indicador
E10	¿Cómo califica las metas del proceso de difusión?	100	60	30	92.1

Proceso: Promoción y difusión
Atributo: Oportunidad

Indicador: Grado de oportunidad del proceso de difusión

	Medios	Entre que fechas se lleva a cabo	Resultado del Indicador
O1	Prensa Nacional		35.6
O2	Prensa Local		93.6
O3	Radio Nacional		90.8
O4	Radio Local		92.9
O5	TV Nacional		76.4
O6	TV Local		92.0
O7	Por internet		99.6
O8	Folletos		93.3
O9	Reuniones		91.3

Proceso: Promoción y difusión
Atributo: Suficiencia

Indicador: Grado de suficiencia del proceso de difusión

	Medios	Duración de las campañas	Resultado del Indicador
S1	Prensa Nacional		88.2
S2	Prensa Local		85.5
S3	Radio Nacional		90.9
S4	Radio Local		85.2
S5	TV Nacional		85.5
S6	TV Local		88.6
S7	Por internet		97.8
S8	Folletos		94.5
S9	Reuniones		94.9

Indicador: Elementos en los mensajes de difusión

	Elementos	SI	No	Resultado del Indicador
S10	Nombre del programa	100	0	100.0
S11	Nombre del apoyo	100	0	91.7
S12	Dependencia coordinadora	100	0	95.2
S13	Descripción del apoyo	100	0	92.5
S14	Período en el que se otorga	100	0	94.2
S15	Población a quien va dirigido	100	0	100.0
S16	Requisitos para ser beneficiario	100	0	97.5
S17	Período para solicitar el apoyo	100	0	100.0

Proceso: Promoción y difusión
Atributo: Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

	Concepto	SI	No	Resultado del Indicador
P1	El proceso de difusión es homogéneo para todos los apoyos	0	100	63.0
P2	¿Existe normatividad aplicable al proceso?	100	0	62.6
	¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	0	94.8
P3		Total	Parcial	Minimo
	En caso de Sí, ¿En qué grado?	100	60	30
P4		SI	No	Resultado del Indicador
P5	En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	0	100.0
P6	La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos	100	0	7.2

Medición de atributos

Proceso: Recepción de solicitudes Atributo: Eficacia

Indicador: Grado de aplicación de instrumentos para la recepción de solicitudes

		Si	No	Resultado del Indicador
E1	¿Se tienen formatos estandarizados para la solicitud de apoyo?	100	0	100.0
E2	En caso de sí, ¿se verifica su llenado?	100	0	100.0

Proceso: Recepción de solicitudes Atributo: Oportunidad

Indicador: Grado de oportunidad en la recepción de solicitudes

				Nº meses	Resultado del Indicador
O1	¿Cuál es el periodo de recepción de las solicitudes? ^{1/}	De	Hasta		70.0
O2	¿Cuántos días a la semana? ^{1/}	De	Hasta	Nº días	Resultado del Indicador
O3	¿Cuál es el horario de recepción de las solicitudes? ^{1/}	De	Hasta	Nº horas	Resultado del Indicador
O4	Calidad en la atención a los beneficiarios		Buena	Regular	Mala
			100	60	30
					97.3

1/ Tabla de valores equivalentes en hoja anexa

Proceso: Recepción de solicitudes Atributo: Suficiencia

Indicador: Disponibilidad y suficiencia de puntos de recepción de solicitudes

		Si	No	Resultado del Indicador
S1	¿Los puntos de recepción de solicitudes son suficientes?	100		73.7
S2	¿El punto de recepción de solicitudes es accesible?	100		98.3
S3	¿Es suficiente el personal que recibe las solicitudes?	100		61.3
S4	¿El personal contratado recibe capacitación para la recepción de las solicitudes?	100		81.0

Proceso: Recepción de solicitudes Atributo: Pertinencia

Indicador: Conocimiento y aplicación de los requisitos para solicitar el apoyo

		Gerencia	Promotoria	Despacho	Otro	Resultado del Indicador
P1	Lugar en donde se informa de los requisitos para solicitar el programa					75.1
P2	¿El listado de requisitos para solicitar el apoyo se presenta de manera clara y completa?		Si	No		96.6

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

		Si	No	Resultado del Indicador
P4	¿Existe normatividad aplicable al proceso?	100		78.9
P5	¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100		97.7
P6	En caso de Sí, ¿En qué grado?	100	60	30
P7	En caso de No, ¿La normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	Si	No
				Resultado del Indicador
				94.4



Medición de atributos



Proceso: Captura de solicitudes

Atributo: Eficacia

Indicador: Porcentaje de solicitudes capturadas

E1	Periodo de tiempo	Secuencia (especificar periodo)	Actividad	Número Solicitudes Capturados	Resultado del Indicador
	Mensual	Enero-marzo o abril-mayo	Captura		64.0

1/ Tabla de puntajes en hoja anexa

Indicador: Porcentaje solicitud Ingreso/captura

E2	Conceptos	Si	No	Resultado del Indicador
	¿Todas las solicitudes ingresadas son capturadas?	100		98.2

Proceso: Captura de solicitudes

Atributo: Oportunidad

Indicador: Periodo de captura de solicitudes

O1	Periodo de Tiempo	Secuencia (especificar periodo)	Días efectivos de captura	Resultado del indicador
	Mensual	Enero-Marzo o Abril-Mayo		64.7

2/ Tabla de puntajes en hoja anexa

Proceso: Captura de solicitudes

Atributo: Suficiencia

Indicador: Porcentaje de suficiencia del equipo para captura

S2	Concepto	Si	No	Resultado del Indicador
	¿El equipo de cómputo con el que se capturan las solicitudes es suficiente?	100		43.4
S3	¿El equipo en el que se capturan las solicitudes cuenta con las características necesarias para el trabajo?	100		77.7

Proceso: Captura de solicitudes

Atributo: Pertinencia

Indicador: Grado de pertinencia de objetivos de captura

P1		Si	No	Resultado del Indicador
	¿El personal tiene conocimiento sobre los objetivos del programa?	100		71.1

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

P2		Si	No	Resultado del Indicador
	¿Existe normatividad aplicable al proceso?	100	0	57.5
P3	¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	0	98.5
	Total	Parcial	Mínimo	Resultado del Indicador
P4	En caso de Sí, ¿En qué grado?	100	60	30
		100	No	Resultado del Indicador
P5	En caso de No, ¿La normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?			



Medición de atributos



Proceso: Integración de Expedientes

Atributo: Eficacia

Indicador: Porcentaje de expedientes completados					
Periodo de Tiempo	Secuencia (especificar periodo)	Actividad	A		B
			Número Expedientes Completados	Número de Expedientes Requeridos	Resultado del Indicador
E1	Mensual	Febrero-marzo o abril-mayo	Integración		94.3
E2	Mensual	Febrero-marzo o abril-mayo	Resguardo		99.9

Proceso: Integración de Expedientes

Atributo: Oportunidad

Indicador: Porcentaje de productos recibidos en el tiempo requerido				
Conceptos	Oportuna	Inoportuna	Resultado del Indicador	
			Recepción oportuna de materiales para la integración de expedientes	100

Indicador: Porcentaje de expedientes entregados con oportunidad				
Periodo de Tiempo	Secuencia (especificar periodo)	Oportuna	Inoportuna	Resultado del Indicador
O3	Mensual	Febrero-Marzo o Abril-Mayo	100	63.1

Proceso: Integración de Expedientes				
Atributo: Suficiencia				

Indicador: Porcentaje de suficiencia del personal integrador				
Concepto	Número de integradores ocupados	Número de integradores capacitados	Resultado del Indicador	
			Concepto	Resultado del Indicador
S9	Personal que integra expedientes			98.7

Indicador: Porcentaje de suficiencia del personal integrador				
Concepto	Si	No	Resultado del Indicador	
S1	100	0	48.3	48.3
S2	100	0	52.5	52.5

Indicador: Porcentaje de entrega completa de los expedientes asignados				
Concepto				Resultado del Indicador
S3 Solicitud de apoyo y Anexo Técnico complementario				99.3
S4 Acreditación de la nacionalidad				90.1
S5 Acreditación legal de los terrenos				98.2
S6 Documentación soporte para la dictaminación				70.1
S7 Dictamen de factibilidad				92.3
S8 Orden de la integración del expediente				71.2

Proceso: Integración de Expedientes				
Atributo: Pertinencia				

Indicador: Grado de pertinencia de los productos entregados				
Concepto	Si	No	Resultado del Indicador	
P1	100	0	88.2	88.2
P2	100	0	88.2	88.2

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso				
Concepto	Si	No	Resultado del Indicador	
P3	100	0	95.7	95.7
P4	100	0	97.3	97.3
Total	Parcial	Mínimo	Resultado del Indicador	
P5	60	30	95.1	95.1
Total	Parcial	Mínimo	Resultado del Indicador	
P6	100	0	95.1	95.1

Medición de atributos

Proceso: Dictaminación

Atributo: Eficacia

Indicador: Porcentaje de solicitudes dictaminadas

Periodo de tiempo	Secuencia (especificar periodo)	Tipo de Prelación	A		B
			Número de Solicitudes Calificadas	Número de Solicitudes Recibidas	Resultado del Indicador
E1	Mensual	Marzo-abril o mayo-junio	Social		77.6
E2	Mensual	Marzo-abril o mayo-junio	General		98.1
E3	Mensual	Marzo-abril o mayo-junio	Particular		95.0

Proceso: Dictaminación

Atributo: Oportunidad

Indicador: Porcentaje de productos recibidos en el tiempo requerido

Conceptos	Si	No	Resultado del Indicador
El orden de la integración del expediente facilita la dictaminación?	100	0	85.5
El expediente contiene toda la información necesaria para permitir la dictaminación?	100	0	93.2

Proceso: Dictaminación

Atributo: Suficiencia

Indicador: Porcentaje de suficiencia del personal que dictamina

Concepto	Si	No	Resultado del indicador
¿Es suficiente el personal que dictamina?	100	0	43.4
¿Es suficiente el personal capacitado que dictamina?	100	0	43.4

Indicador: Porcentaje de entrega completa de los dictámenes

Concepto	Si	No	Resultado del indicador
Actas de prelación social	100	0	100.0
Actas de prelación general	100	0	100.0
Actas de prelación particular	100	0	100.0

Concepto	Si	No	Resultado del Indicador
¿La ponderación de los componentes del puntaje final es adecuada?	100	0	83.6

Concepto	Si	No	Resultado del Indicador
¿Los criterios de prelación son siempre suficientes para la dictaminación?	100	0	78.6

Proceso: Dictaminación

Atributo: Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

Concepto	Si	No	Resultado del Indicador
¿Existe normatividad aplicable al proceso?	100	0	88.5
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?			
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial	Mínimo
	100	60	30
		Sí	No
			Resultado del Indicador
En caso de No, ¿la normatividad se adapta al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	0	

Indicador: Grado de pertinencia de los productos entregados

Concepto	Si	No	Resultado del Indicador
¿El diseño del dictamen de factibilidad facilita la asignación de los apoyos?	100	0	87.7
¿El dictamen de factibilidad contempla todos los puntos necesarios para una buena asignación de los apoyos de acuerdo a los objetivos de cada uno de éstos?	100	0	86.2
Concepto	Si	No	Resultado del Indicador
¿Los criterios de prelación son siempre pertinentes para la dictaminación?	100	0	78.6

Proceso: Asignación de apoyos
 Atributo: Eficacia

Indicador: Porcentaje de solicitudes asignadas			A	B		
	Periodo de tiempo	Secuencia (especificar periodo)	Actividad	Número solicitudes presentadas	Número solicitudes asignadas	Resultado del Indicador
E1	Ejercicio fiscal	mayo-junio o junio-julio	Asignación de apoyos			33.6

Indicador: Porcentaje de solicitudes no asignadas			A	B		
	Periodo de tiempo	Secuencia (especificar periodo)	Actividad	Número solicitudes presentadas	Número solicitudes no asignadas	Resultado del Indicador
E2	Ejercicio fiscal	mayo-junio o junio- julio	Asignación de apoyos			66.4

 Proceso: Asignación de apoyos
 Atributo: Oportunidad

Indicador: Periodo de asignación			A	B	
	Periodo de Tiempo	Secuencia (especificar periodo)	Fecha programada para la asignación de apoyos ^{1/}	Fecha en la que se realizó la asignación de apoyos ^{1/}	Resultado del indicador
O1	Ejercicio	mayo-junio o junio-julio			91.4

1/ Si coincide la fecha programada para la asignación de apoyos con la fecha en la que se realizó la asignación de apoyos el resultado del indicador es 100 puntos, en caso contrario tiene un valor de 0 puntos, en caso de que la fecha de asignación se realice antes de la fecha programada el resultado del indicador será de 100 puntos

 Proceso: Asignación de apoyos
 Atributo: Suficiencia

Indicador: Procedimientos de asignación de apoyos estandarizados			A	B
	Concepto	Si	No	Resultado del Indicador
S1	¿El procedimiento para la asignación de los apoyos es estandarizado?	100		100.0

Indicador: Existencia de criterios claros y explícitos para la asignación de apoyos			A	B
	Concepto	Si	No	Resultado del indicador
S2	¿Existen criterios claros y explícitos para la asignación de apoyos?	100		96.2

 Proceso: Asignación de apoyos
 Atributo: Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso			A	B
	Concepto	Si	No	Resultado del Indicador
P1	¿Existe normatividad aplicable al proceso?	100		87.4
P2	¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100		100.0
P3	En caso de Sí, ¿En qué grado?	100	60	30
P4	En caso de No, ¿La normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	Si	No
				Resultado del Indicador

Medición de atributos

Proceso: Capacitación

Atributo: Eficacia

Indicador: Asistencia de beneficiarios a las actividades de capacitación

	Concepto	Si	No	Resultado del indicador
E1	¿Todos los beneficiarios asisten a la capacitación?	100		37.0
E3	¿Existen sanciones hacia los beneficiarios que no asisten a la capacitación?	100		16.1

Proceso: Capacitación

Atributo: Oportunidad

Indicador: Oportunidad de la capacitación

	Concepto	Si	No	Resultado del indicador
O1	La capacitación es oportuna para los beneficiarios?	100		96.7

Proceso: Capacitación

Atributo: Suficiencia

Indicador: Suficiencia de la capacitación

	Concepto	Si	No	Resultado del indicador
S1	¿Se evalúa el proceso de capacitación?	100		97.5
S2	¿La capacitación es suficiente para los beneficiarios?	100		66.7
Lugar en donde se imparte la capacitación y duración				
S4	Duración ^{1/}			72.7

1/ La tabla de equivalencias de la duración de la capacitación se encuentra en la hoja anexa

Proceso: Capacitación

Atributo: Pertinencia

Indicador: Pertinencia de la temática de la capacitación

	Concepto	Si	No	Resultado del indicador
P3	¿La capacitación es clara para todos los beneficiarios?	100		89.1

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

	Concepto	Si	No	Resultado del indicador
P5	¿Existe normatividad aplicable al proceso?	100		52.1
P6	¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100		100.0
		Total	Parcial	Mínimo
P7	En caso de Sí, ¿En qué grado?	100	60	30
			Si	No
P8	En caso de No, ¿La normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100		



COMISIÓN NACIONAL FORESTAL

Medición de atributos



"Mejorar la explotación de la Tierra. No la del Hombre"

Proceso: Firma de convenio

Atributo: Eficacia

Indicador: Porcentaje de convenios firmados

Periodo de tiempo	Secuencia (especificar periodo)	Actividad	Número solicitudes presentadas	Número Convenios firmados	Resultado del Indicador
E1 Ejercicio fiscal	abril-noviembre	Firma de convenios			69.7

Proceso: Firma de convenios

Atributo: Oportunidad

Indicador: Porcentaje de suficiencia de tiempo

Concepto	Si	No	Resultado del Indicador
O1 ¿El periodo que se destina para la firma de convenios es suficiente?	100	0	92.1

Proceso: Firma de convenios

Atributo: Suficiencia

Indicador: Porcentaje de convenios firmados/derechos y obligaciones

Conceptos	Resultado del Indicador
S1 Porcentaje de beneficiarios que conocen sus derechos y obligaciones	83.9

Proceso: Firma de convenios

Atributo: Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

Concepto	Si	No	Resultado del Indicador
P1 ¿Existe normatividad aplicable al proceso?	100	0	59.6
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	Total	Parcial	Mínimo
P2 En caso de Sí, ¿En qué grado?	100	60	30
P3 En caso de No, ¿La normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?	Sí	No	Resultado del Indicador
	100	0	

Indicador: Grado de pertinencia de los objetivos en la firma de convenio

Concepto	Si	No	Resultado del indicador
P4 ¿Se explica de manera clara el convenio a los beneficiarios?	100	0	94.1
P5 ¿Los beneficiarios conocen los derechos y obligaciones adquiridas en la firma del convenio?	100	0	97.5
P6 ¿Los términos del convenio son claros?	100	0	91.5

Medición de atributos

Proceso: Distribución de apoyos (Pagos) Atributo: Eficacia

Indicador: Cumplimiento de metas en el proceso de pagos

	Concepto	Número	Resultado del Indicador
E1	Meta programada de apertura de cuentas	B	72.3
	Número de apertura de cuentas realizadas	A	
E2	Meta programada para la instrucción de pagos	B	92.3
	Número de instrucciones de pago efectuadas	A	
E3	Número de instrucciones de pago recibidas por la gerencia técnica		51.0

Proceso: Distribución de apoyos (Pagos) Atributo: Oportunidad

Indicador: Oportunidad en la apertura de cuentas

	Concepto	Nº días	Resultado del Indicador
O1	Periodo programado para la apertura de cuentas	De	82.4

Indicador: Cumplimiento en la programación de pagos

	Concepto	Nº días	Resultado del Indicador
O2	Periodo programado para la instrucción de pagos	De	82.2

Proceso: Distribución de apoyos (Pagos) Atributo: Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

	Concepto	Si	No	Resultado del indicador
P1	¿Existe normatividad aplicable al proceso?	100	0	95.5
P2	¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	0	97.6
		Total	Parcial	Minimo
P3	En caso de Sí, ¿En qué grado?	100	60	30
			Si	No
P4	En caso de No, ¿La normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	0	0.0

Medición de atributos

Proceso: Verificación de los apoyos

Atributo: Eficacia

Indicador: Nivel de estandarización de procedimientos de verificación

	Si	No	Resultado del indicador
E1 Existen procedimientos estandarizados para la verificación	100	0	79.2
E2 Existen mecanismos de verificación del cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios	100	0	90.0
E3 El proceso de verificación se realiza en todos los proyectos beneficiados	100	0	84.0

Proceso: Verificación de los apoyos

Atributo: Oportunidad

Indicador: Grado de información y personal disponible para la verificación

	Si	No	Resultado del indicador
O1 Existe un aviso previo hacia los beneficiarios de la visita de los verificadores	100	0	82.2
O2 El personal que realiza la verificación es suficiente	100	0	42.6

Proceso: Verificación de los apoyos

Atributo: Suficiencia

Indicador: Nivel de disponibilidad de recursos para la verificación

	Si	No	Resultado del indicador
S1 Se cuenta con georreferencia de todos los proyectos	100	0	84.8
S2 Existen sanciones para el beneficiarios que no cumple con las obligaciones contraídas en la firma del convenio	100	0	99.0
Son suficientes los recursos para ejecutar la verificación			
S3 Recursos Físicos	100	0	17.0
S4 Recursos Humanos	100	0	36.0
S5 Recursos Financieros	100	0	28.0

Proceso: Verificación de los apoyos

Atributo: Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

	Si	No	Resultado del indicador	
P1 ¿Existe normatividad aplicable al proceso?	100	0	97.0	
P2 ¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	0	98.9	
	Total	Parcial	Minimo	Puntaje
P3 En caso de Sí, ¿En qué grado?	100	60	30	81.5
	Si	No	Resultado del indicador	
P4 En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	0	100.0	



COMISIÓN NACIONAL FORESTAL

Medición de atributos



"Mejorando la calidad de vida de las personas. Nuestra Natividad es del Maestro"

Proceso: Finiquito Atributo: Eficacia

Indicador: Número de proyectos finiquitados

Periodo de tiempo	Secuencia (especificar periodo)	Actividad	Número proyectos finiquitados	Resultado del Indicador
E1	Ejercicio fiscal	abril-noviembre	Proyectos Finiquitados	3.0

Indicador: Porcentaje de proyectos finiquitados

Conceptos	Número de Proyectos Finiquitado	Proyectos asignados	Resultado del Indicador
A la fecha, ¿Cuántos proyectos se han finiquitado?			0.4

Proceso: Finiquito Atributo: Oportunidad

Indicador: Período de finiquito

Periodo de Tiempo	Secuencia (especificar periodo)	Días efectivos de finiquito	Resultado del indicador
O1	Ejercicio	abril-noviembre	77.8

1/ Tabla de equivalencias de días efectivos de finiquito en hoja anexa

Proceso: Finiquito Atributo: Suficiencia

Indicador: Porcentaje de suficiencia de tiempo

Concepto	Número de actas de finiquito	Resultado del indicador
S1	Documento generado en el proceso de finiquito	19.7

Proceso: Finiquito Atributo: Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

Concepto	Si	No	Resultado del Indicador
P1 ¿Existe normatividad aplicable al proceso?	100	0	92.3
P2 ¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	0	98.8
	Total	Parcial	Mínimo
P3 En caso de Sí, ¿En qué grado?	100	60	30
	Sí	No	Resultado del Indicador
P4 En caso de No, ¿La normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	0	0.0



COMISIÓN NACIONAL FORESTAL

Medición de atributos



"Alentar la Conservación de la Tierra Natividad del Hombre"

Proceso: Seguimiento posterior a la entrega del apoyo Atributo: Eficacia

Indicador: Grado de seguimiento a proyectos

	Si	No	Resultado del indicador
E1 ¿Se realiza seguimiento a los proyectos?	100	0	40.9

Proceso: Seguimiento posterior a la entrega del apoyo Atributo: Oportunidad

Indicador: Frecuencia del seguimiento

O1 ¿Cada cuanto tiempo?	81.8
-------------------------	------

Proceso: Seguimiento posterior a la entrega del apoyo Atributo: Suficiencia

Indicador: Nivel de seguimiento de procedimientos de verificación

	Si	No	Resultado del indicador
S1 ¿Existen mecanismos de seguimiento posterior a la entrega?	100	0	20.8

Indicador: Número de beneficiarios con seguimiento

	Número beneficiarios con seguimiento	Número de beneficiarios	Resultado del indicador
S2 Número de beneficiarios o apoyos a los que se les da seguimiento después de la entrega del apoyo			4.8

1/ Tabla de equivalencias en hoja anexa

Proceso: Seguimiento posterior a la entrega del apoyo Atributo: Pertinencia

	Con seguimiento	Sin seguimiento	Resultado del indicador
P2 ¿Cuántas quejas y denuncias se registraron?			16.5

2/ Para los que tuvieron seguimiento y quejas tienen 60 puntos, para los que no tuvieron seguimiento 0 puntos



Medición de atributos



Proceso: Adicional

Atributo: Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

		Si	No	Resultado del indicador
P1	¿Existe normatividad aplicable al proceso?	100	0	42.1
P2	¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	100	0	100.0
P3	En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial	Mínimo
		100	60	30
P4	En caso de No, ¿La normatividad se adapta al proceso operativo para el logro de los objetivos?	Si	No	Resultado del indicador
		100	0	

Anexo 4. Matriz de Indicadores por Proceso

PROCESO: PLANEACIÓN

Eficacia

Indicador: Grado de cumplimiento del fin del programa

La planeación contribuye con el logro del fin del programa
Grado de cumplimiento de los componentes que planteo ^{1/}

Oportunidad

Indicador: Grado de contribución al logro del propósito del programa

La planeación contribuye con el logro del propósito del programa

Suficiencia

Indicador: Grado de vinculación con las componentes del programa

La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa

Pertinencia

Indicador: Grado de difusión de los documentos generados por la planeación

Existe difusión y acceso a los documentos generados por la planeación
La planeación es utilizada a lo largo del año para la operación del programa

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

¿Existe normatividad aplicable al proceso?
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?
En caso de Sí, ¿En qué grado?
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?

PROCESO: RECEPCIÓN DE SOLICITUDES

Eficacia

Indicador: Grado de aplicación de instrumentos para la recepción de solicitudes

¿Se tienen formatos estandarizados para la solicitud de apoyo?
En caso de sí, ¿se verifica su llenado?

Oportunidad

Indicador: Grado de oportunidad en la recepción de solicitudes

¿Cuál es el periodo de recepción de las solicitudes?
¿Cuántos días a la semana?
¿Cuál es el horario de recepción de las solicitudes?
Calidad en la atención a los beneficiarios
¿Es suficiente el personal que recibe las solicitudes?
¿El personal contratado recibe capacitación para la recepción de las solicitudes?

Suficiencia

Indicador: Disponibilidad y suficiencia de puntos de recepción de solicitudes

¿Los puntos de recepción de solicitudes son suficientes?
¿El punto de recepción de solicitudes es accesible?
¿Es suficiente el personal que recibe las solicitudes?
¿El personal contratado recibe capacitación para la recepción de las solicitudes?

Pertinencia

Indicador: Conocimiento y aplicación de los requisitos para solicitar el apoyo

Lugar en donde se informa de los requisitos para solicitar el programa
¿El listado de requisitos para solicitar el apoyo se presenta de manera clara y completa?
¿Se informa de manera clara sobre los documentos que deben presentarse?

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

¿Existe normatividad aplicable al proceso?
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?
En caso de Sí, ¿En qué grado?
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?

PROCESO: CAPTURA

Eficacia

Indicador: Porcentaje de solicitudes capturadas

Número de solicitudes capturadas

Indicador: Porcentaje solicitud Ingreso/captura

¿Todas las solicitudes ingresadas son capturadas?

Oportunidad

Indicador: Periodo de captura de solicitudes

Días efectivos de captura

Indicador: Eficiencia de captura

Número de capturas por persona

Suficiencia

Indicador: Porcentaje de suficiencia del personal capturista

¿El sistema de captura es suficiente para los usuarios posteriores?

Indicador: Porcentaje de suficiencia del equipo para captura

¿El equipo de cómputo con el que se capturan las solicitudes es suficiente?

¿El equipo en el que se capturan las solicitudes cuenta con las características necesarias para el trabajo?

Pertinencia

Indicador: Grado de pertinencia de objetivos de captura

¿El personal tiene conocimiento sobre los objetivos del programa?

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

¿Existe normatividad aplicable al proceso?

¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?

En caso de Sí, ¿En qué grado?

En caso de No, ¿la normatividad se aadecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?

PROCESO: INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES

Eficacia

Indicador: Porcentaje de expedientes completados

Número de expedientes integrados
Número de expedientes en resguardo

Indicador: Calidad del proceso de integración de expedientes

Número de expedientes enviados y número de expedientes aceptados

Oportunidad

Indicador: Porcentaje de productos recibidos en el tiempo requerido

Recepción oportuna de documentación para integración de expedientes
Recepción oportuna de materiales para la integración de expedientes

Indicador: Porcentaje de expedientes entregados con oportunidad

Expedientes entregados y expedientes requeridos

Indicador: Porcentaje de eficiencia ligada a la oportunidad de entrega

Número de integraciones

Suficiencia

Indicador: Porcentaje de suficiencia del personal integrador

¿Es suficiente el personal que integra expedientes?
¿Es suficiente el personal capacitado que integra expedientes?

Indicador: Porcentaje de entrega completa de los expedientes

Solicitud de apoyo
Anexo técnico complementario
Acreditación de la nacionalidad
Acreditación legal de los terrenos
Documentación soporte

Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

¿Existe normatividad aplicable al proceso?
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?
En caso de Sí, ¿En qué grado?
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?

Indicador: Grado de pertinencia de los productos entregados

¿El orden de integración del expediente facilita la dictaminación?
¿El expediente contiene toda la información necesaria para la dictaminación?

PROCESO: DICTAMINACIÓN

Eficacia

Indicador: Porcentaje de solicitudes dictaminadas

Número de solicitudes recibidas y calificadas por prelación social
Número de solicitudes recibidas y calificadas por prelación general
Número de solicitudes recibidas y calificadas por prelación particular

Indicador: Calidad del proceso de dictaminación de solicitudes

Número de dictámenes enviados y aceptados

Oportunidad

Indicador: Porcentaje de dictámenes entregados con oportunidad

Número de Dictámenes Entregados y requeridos

Indicador: Porcentaje de eficiencia ligada a la oportunidad de entrega

Número de Dictámenes realizados y requeridos por día por día

Indicador: Porcentaje de productos recibidos en el tiempo requerido

Recepción oportuna de expedientes para la dictaminación
Recepción oportuna de instrumentos impresos para realizar la dictaminación

Suficiencia

Indicador: Porcentaje de suficiencia del personal que dictamina

¿Es suficiente el personal que dictamina?
¿Es suficiente el personal capacitado que dictamina?

Indicador: Porcentaje de suficiencia de los materiales requeridos

¿Son suficientes los instrumentos para dictaminar?

Indicador: Porcentaje de entrega completa de los dictámenes

Actas de prelación social
Actas de prelación general
Actas de prelación particular

Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

¿Existe normatividad aplicable al proceso?
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?
En caso de Sí, ¿En qué grado?
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?

Indicador: Grado de pertinencia de los productos entregados

¿El diseño del dictamen de factibilidad facilita la asignación de los apoyos?
¿El dictamen de factibilidad contempla todos los puntos necesarios para una buena asignación de los apoyos de acuerdo a los objetivos de cada uno de éstos?

PROCESO: ASIGNACIÓN DE APOYOS

Eficacia

Indicador: Porcentaje de solicitudes asignadas

Número de solicitudes presentadas y asignadas

Indicador: Porcentaje de solicitudes no asignadas

Número de solicitudes presentadas y no asignadas

Oportunidad

Indicador: Período de asignación

Días efectivos de asignación

Suficiencia

Indicador: Procedimientos de asignación de apoyos estandarizados

¿El procedimiento para la asignación de los apoyos es estandarizado?

Indicador: Existencia de criterios claros y explícitos para la asignación de apoyos

¿Existen criterios claros y explícitos para la asignación de apoyos?

Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

¿Existe normatividad aplicable al proceso?

¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?

En caso de Sí, ¿En qué grado?

En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?

PROCESO: CAPACITACIÓN

Eficacia

Indicador: Asistencia de beneficiarios a las actividades de capacitación

- ¿Todos los beneficiarios asisten a la capacitación?
- ¿Se lleva control de asistencia?
- ¿Existen sanciones hacia los beneficiarios que no asisten a la capacitación?
- Razones por las que el beneficiario no asiste a la capacitación

Oportunidad

Indicador: Oportunidad de la capacitación

- La capacitación es oportuna para los beneficiarios?
- ¿Quién realiza la capacitación?

Suficiencia

Indicador: Suficiencia de la capacitación

- ¿Se evalúa el proceso de capacitación?
- ¿La capacitación es suficiente para los beneficiarios?
- Lugar en donde se imparte la capacitación y duración

Pertinencia

Indicador: Pertinencia de la temática de la capacitación

- ¿Cuáles son los puntos prioritarios que se imparten en la capacitación?
- ¿Se evalúa el proceso de capacitación?
- ¿La capacitación es clara para todos los beneficiarios?
- ¿Qué tipo de materiales se emplean para impartir la capacitación?

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

- ¿Existe normatividad aplicable al proceso?
- ¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?
- En caso de Sí, ¿En qué grado?
- En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?

PROCESO: FIRMA DE CONVENIO DE ADHESIÓN

Eficacia

Indicador: Porcentaje de convenios firmados

Número de solicitudes presentadas y número de convenios firmados

Indicador: Porcentaje de convenios firmados/derechos y obligaciones

Porcentaje de beneficiarios que conocen sus derechos y obligaciones

Oportunidad

Indicador: Período de firma de convenios

Días efectivos de firma de convenios

Indicador: Eficiencia en la firma de convenios

Número de convenios firmados

Suficiencia

Indicador: Porcentaje de suficiencia de tiempo

¿El periodo que se destina para la firma de convenios es suficiente?

Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

¿Existe normatividad aplicable al proceso?

¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?

En caso de Sí, ¿En qué grado?

En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?

Indicador: Grado de pertinencia de objetivos de firma de convenios

¿Se explica de manera clara el convenio a los beneficiarios

¿Los beneficiarios conocen los derechos y obligaciones adquiridas en la firma del convenio?

¿Los términos del convenio son claros?

PROCESO: DISTRIBUCIÓN DE APOYOS (PAGOS)

Eficacia

Indicador: Cumplimiento de metas en el proceso de pagos

Meta programada de apertura de cuentas
Número de apertura de cuentas realizadas
Meta programada para la instrucción de pagos
Número de instrucciones de pago efectuadas
Número de instrucciones de pago recibidas por la gerencia técnica

Oportunidad

Indicador: Oportunidad en la apertura de cuentas

Periodo programado para la apertura de cuentas
Periodo en el que se efectuó la apertura de cuentas

Indicador: Cumplimiento en la programación de pagos

Periodo programado para la instrucción de pagos
Periodo en el que se efectuó la instrucción de pagos
Fecha de realización de conciliaciones bancarias
Periodo de registros contables

Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

¿Existe normatividad aplicable al proceso?
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?
En caso de Sí, ¿En qué grado?
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?

PROCESO: VERIFICACIÓN

Eficacia

Indicador: Nivel de estandarización de procedimientos de verificación

Existen procedimientos estandarizados para la verificación

Existen mecanismos de verificación del cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios

El proceso de verificación se realiza en todos los proyectos beneficiados

Oportunidad

Indicador: Grado de información y personal disponible para la verificación

Existe un aviso previo hacia los beneficiarios de la visita de los verificadores

El personal que realiza la verificación es suficiente

Suficiencia

Indicador: Nivel de disponibilidad de recursos para la verificación

Se cuenta con georreferenciación de todos los proyectos

Existen sanciones para el beneficiario que no cumple con las obligaciones contraídas en la firma del convenio

Son suficientes los recursos para ejecutar la verificación

Recursos Físicos

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

¿Existe normatividad aplicable al proceso?

¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?

En caso de Sí, ¿En qué grado?

En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?

PROCESO: FINIQUITO

Eficacia

Indicador: Número de proyectos finiquitados

Número de proyectos finiquitados

Indicador: Porcentaje de proyectos finiquitados

Proyectos asignados y finiquitados

Oportunidad

Indicador: Período de finiquito

Días efectivos de finiquito

Indicador: Fecha de pago

Fecha de pago

Suficiencia

Indicador: Porcentaje de suficiencia de tiempo

Número de actas de finiquito

Pertinencia

Indicador: Grado de aplicación de la normatividad al proceso

¿Existe normatividad aplicable al proceso?

¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?

En caso de Sí, ¿En qué grado?

En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?

Anexo 5. Instrumentos de recolección de información



EVALUACIÓN DE PROCESOS



ENTREVISTA A PROFUNDIDAD GERENCIA REGIONAL

CONCEPTO	INFORMACIÓN GENERAL
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)

Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios:	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

TEMAS GENERALES

Describa la estructura operativa de la gerencia y sus principales funciones

Estructura	Funciones

Temas generales a cubrir

Describa los principales problemas que afectan la gerencia regional

Programa presupuestario	Problemas
Prodefor	
Prodeplan	
PSA-H	
Procoref	
PSA-CABSA	
Incendios Forestales	

Sugerencias para la solución de esa problemática

Programa presupuestario	Soluciones
Prodefor	
Prodeplan	
PSA-H	
Procoref	
PSA-CABSA	

Incendios Forestales	
----------------------	--

¿Cuáles han sido las buenas prácticas que ha utilizado la gerencia para el logro de los objetivos de los apoyos?

Programa presupuestario	Buenas prácticas
Prodefor	
Prodeplan	
PSA-H	
Procoref	
PSA-CABSA	
Incendios Forestales	

Describa los niveles de interacción que tiene con diferentes actores regionales (organizaciones sociales, gobiernos estatales, dependencias gubernamentales, etc.)

¿En qué interactúa con esos actores?, ¿Esta interacción ha sido positiva o negativa?

Actor	Interacción	Positiva	Negativa

¿Cómo es su relación con las Gerencias Técnicas en términos de coordinación?

Gerencia técnica	Relación
Reforestación	
Suelos	
Sanidad	
Incendios	
Plantaciones Forestales Comerciales	
Servicios Ambientales del Bosque	
Integración de Cadenas Productivas	
Silvicultura Comunitaria	
Desarrollo Forestal	

¿Se han presentado obstáculos en la coordinación de las Gerencias Regionales con las Gerencias Técnicas?

Gerencia técnica	Obstáculos
Reforestación	
Suelos	
Sanidad	
Incendios	
Plantaciones Forestales Comerciales	

Gerencia técnica	Obstáculos
Servicios Ambientales del Bosque	
Integración de Cadenas Productivas	
Silvicultura Comunitaria	
Desarrollo Forestal	

Recomendaciones para mejorar la coordinación y hacer eficiente la operación de la gerencia regional

Programa presupuestario	Recomendaciones
Prodefor	
Prodeplan	
PSA-H	
Procoref	
PSA-CABSA	
Incendios Forestales	

PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR

Concepto	Descripción
Misión	
Visión	
Fin	
Objetivos	
Metas	

¿Qué tipo de planeación realiza para la operación?

Periodo en el que realiza la planeación

De _____ - (día) de _____ (mes) hasta el _____ (día) de _____ (mes)

¿Quiénes (actores o áreas) colaboran en la elaboración de la planeación?

¿Qué documentos se generan?

Medios con los que cuenta para la planeación

Medios	Descripción
Recursos Humanos	
Recursos Financieros	
Recursos Materiales	

¿Cuáles son los sistemas de control y evaluación de las actividades operativas?

PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL PROGRAMA PROÁRBOL

Medios	Frecuencia	Entre qué fechas	Duración de las campañas
Prensa nacional			
Prensa local			
Radio nacional			
Radio local			
TV nacional			
TV local			
Por internet			
Otro medio (especificar)			

¿Qué cambios realizaría en la difusión para mejorar el cumplimiento de metas de difusión y del programa?

PAGOS

Problemática suscitada en la apertura de cuentas

Problemática suscitada en la realización de pagos

Recomendaciones para hacer eficiente la apertura de cuentas

Recomendaciones para hacer eficiente la realización de pagos

¿En qué fecha se realizó la conciliación bancaria?

¿Quién realiza el registro contable y en qué fecha?

EVALUACIÓN DE PROCESOS

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD SUBGERENCIA ESTATAL

CONCEPTO	INFORMACIÓN GENERAL
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios:	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

TEMAS GENERALES	
Describa la estructura operativa de la subgerencia y sus principales funciones	
Estructura	Funciones
Temas generales a cubrir	
Describa los principales problemas que afectan la subgerencia	
Programa presupuestario	Problemas
Prodefor	
Prodeplan	
PSA-H	
Procoref	
PSA-CABSA	
Incendios Forestales	
Sugerencias para la solución de esa problemática	

Programa presupuestario	Soluciones
Prodefor	
Prodeplan	
PSA-H	
Procoref	
PSA-CABSA	
Incendios Forestales	

¿Cuáles han sido las buenas prácticas que ha utilizado la subgerencia para el logro de los objetivos de los apoyos?

Programa presupuestario	Buenas prácticas
Prodefor	
Prodeplan	
PSA-H	
Procoref	
PSA-CABSA	
Incendios Forestales	

Describa los niveles de interacción que tiene con diferentes actores regionales (organizaciones sociales, gobiernos estatales, dependencias gubernamentales, etc.)

¿En qué interactúa con esos actores?, ¿Esta interacción ha sido positiva o negativa?

Actor	Interacción	Positiva	Negativa

¿Cómo es su relación con la Gerencia Regional en términos de coordinación?

Recomendaciones para mejorar la coordinación y hacer eficiente la operación de la gerencia regional

Programa presupuestario	Recomendaciones

PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR

Concepto	Descripción
Misión	
Visión	
Fin	
Objetivos	
Metas	

¿Qué tipo de planeación realiza para la operación?

Periodo en el que realiza la planeación

De _____ (día) de _____ (mes) hasta el _____ (día) de _____ (mes)

¿Quiénes (actores o áreas) colaboran en la elaboración de la planeación?

¿Qué documentos se generan?

Medios con los que cuenta para la planeación

Medios	Descripción
Recursos Humanos	
Recursos Financieros	
Recursos Materiales	

¿Cuáles son los sistemas de control y evaluación de las actividades operativas?

PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL PROGRAMA PROÁRBOL

Medios	Frecuencia	Entre qué fechas	Duración de las campañas
Prensa nacional			
Prensa local			
Radio nacional			
Radio local			
TV nacional			
TV local			
Por internet			
Otro medio (especificar)			

¿Qué cambios realizaría en la difusión para mejorar el cumplimiento de metas de difusión y del programa?

PAGOS

Problemática suscitada en la apertura de cuentas

Problemática suscitada en la realización de pagos

Recomendaciones para hacer eficiente la apertura de cuentas

Recomendaciones para hacer eficiente la realización de pagos

¿En qué fecha se realizó la conciliación bancaria?

¿Quién realiza el registro contable y en qué fecha?

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



COMISIÓN NACIONAL FORESTAL

PLANEACIÓN

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Información general

Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Planeación: Descripción general	
Concepto	Descripción
Misión	
Visión	
Fin	
Objetivos	
Metas	
Cobertura	
Población objetivo	
Mecanismos de focalización	
Indicadores de seguimiento	

verificables	
Recursos humanos	

Temas generales y preguntas tipo: planeación		
¿Qué tipo de planeación se realiza?		
Periodo en el que se realiza De _____ (día) _____ (mes) hasta _____ (día) _____ -(mes)		
Responsables		
Documentos que se generaron	a)	b)
Hay difusión y acceso a dichos documentos		Si No
¿Quiénes (actores o áreas) colaboran en la elaboración de la planeación?		
La planeación contribuye con el logro del fin del programa		Si No
La planeación contribuye con el logro del propósito del programa		Si No
La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa		Si No
¿La planeación es utilizada a lo largo del año para la operación del programa?		Si No
Planeación y matriz de indicadores		
¿Qué objetivos considera para el establecimiento de metas?		
Componentes que considera para el establecimiento de las metas		
De los componentes que planeó ¿Cuáles fueron las metas? De los componentes que planeó ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento?		
Normatividad en la planeación		
¿Existe normatividad aplicable al proceso?		Si No
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?		Si No
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?		Si No
¿Cuál es la adecuación efectuada?		
¿La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos?		Si No
En caso de Sí, ¿Por qué?		
Nota: Revisar la guía de entrevista semi-estructurada para identificar problemas y buenas prácticas en la captura.		

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Promoción o Difusión	
Descripción General	Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado. Elabore la descripción cronológica del proceso

Temas generales y preguntas tipo: Características de la difusión			
Medios	Frecuencia	Entre qué fechas	Duración de las campañas

Prensa nacional				
Prensa local				
Radio nacional				
Radio local				
TV nacional				
TV local				
Por internet				
Otro medio (especificar)				
Elementos en los mensajes de difusión: (Marque con X las que correspondan)				
Nombre del programa		Si	No	
Nombre del apoyo		Si	No	
Dependencia coordinadora		Si	No	
Descripción del apoyo		Si	No	
Periodo por el que se otorga		Si	No	
Población a quien va dirigido		Si	No	
Requisitos para ser beneficiario		Si	No	
Periodo para solicitar el apoyo		Si	No	
¿Qué cambios realizaría en la difusión para mejorar el cumplimiento de sus metas?				
¿Cómo calificaría las metas del proceso de difusión?		Buena	Regular	
¿El proceso de difusión es homogéneo para todos los apoyos?		Si	No	
Normatividad en la promoción y difusión				
¿Existe normatividad aplicable al proceso?			Si	No
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?			Si	No
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial	Mínimo	
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?			Si	No
¿Cuál es la adecuación efectuada?				
¿La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos?			Si	No
En caso de Sí, ¿Por qué?				
Nota: Revisar la guía de entrevista semi-estructurada para identificar problemas y buenas prácticas en la captura.				

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



RECEPCION DE SOLICITUDES DE APOYO

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Información general

Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Recepción de solicitudes de apoyo
<p>Descripción general: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes. Elabore la descripción cronológica del proceso</p>

Temas generales y preguntas tipo:
Mecanismos de recepción de solicitud de apoyos

Lugar en donde se informa de los requisitos para solicitar el programa	Gerencia	Promotoría	Despacho	Otro
¿El listado de requisitos para solicitar el apoyo se presenta de manera clara y completa?		Si		No
¿Se tienen formatos estandarizados para la solicitud de apoyo?		Si		No
En caso de sí, ¿se verifica su llenado?		Si		No
Puntos de recepción de solicitudes				
¿El punto de recepción de solicitudes es accesible?		Si		No
¿Por qué?				
¿Los puntos de recepción de solicitudes son suficientes?		Si		No
¿Cuál es el periodo de recepción de las solicitudes?		De		Hasta
¿Cuántos días a la semana?				
¿Cuál es el horario de recepción de las solicitudes?		De		Hasta
Calidad en la atención a los beneficiarios	Buena		Regular	Mala
¿Es suficiente el personal que recibe las solicitudes?		Si		No
¿Cuál es el perfil del personal contratado para recibir la solicitud de apoyo?				
a)	b)	c)		d)
¿El personal contratado recibe capacitación para la recepción de las solicitudes?		Sí		No
Fecha de contratación del personal eventual				
Normatividad en la recepción de solicitudes				
¿Existe normatividad aplicable al proceso?			Si	No
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?		Si		No
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial	Mínimo	
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?			Si	No
¿Cuál es la adecuación efectuada?				
¿La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos?		Si		No
En caso de Sí, ¿Por qué?				
Nota: Revisar la guía de entrevista semi-estructurada para identificar problemas y buenas prácticas en la captura.				

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



CAPTURA DE SOLICITUDES

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Información general

Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Captura de solicitudes
Descripción general: Actividades relacionadas con el registro electrónico de las solicitudes recibidas de manera clara, completa, precisa y fidedigna en el (los) sistemas de control y seguimiento administrativo.
Elabore la descripción cronológica del proceso

Temas generales y preguntas tipo: Captura de solicitudes				
Mecanismos de captura				
Lugar en donde se capturan las solicitudes	Gerencia	Promotoría	Despacho	Otro
Tipo de formato electrónico en el que se capturan las solicitudes	Formato SIGA		SNIF	Otro

¿El sistema de captura es suficiente para los usuarios posteriores?	Si	No		
Características del sistema de captura				
¿El formato de captura es homogéneo a nivel nacional y por tipo de apoyo?	Si	No		
¿Todas las solicitudes ingresadas son capturadas?	Si	No		
¿Hay alguna normatividad que permita el rechazo de alguna solicitud?	Si	No		
¿Cuál?				
¿El personal que captura las solicitudes cuenta con enlace directo al servidor de la Conafor?	Si	No		
Fechas de contratación del personal eventual				
¿El personal de captura recibe capacitación para realizar su trabajo?	Si	No		
¿El personal tiene conocimiento sobre los procesos?	Si	No		
¿El personal tiene conocimiento sobre los objetivos del programa?	Si	No		
Perfil que debe cubrir el personal de captura para su contratación				
a)	b)	c)	d)	
Puntos de captura de solicitudes				
¿El equipo de cómputo con el que se capturan las solicitudes es suficiente?	Si	No		
¿El equipo en el que se capturan las solicitudes cuenta con las características necesarias para el trabajo?	Si	No		
¿Cuál es el periodo de captura de las solicitudes?	De	Hasta		
¿Cuántos días a la semana?				
¿Cuál es el horario de captura de las solicitudes?	De	Hasta		
Normatividad en la captura de solicitudes				
¿Existe normatividad aplicable al proceso?	Si	No		
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	Si	No		
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial	Mínimo	
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?			Si	No
¿Cuál es la adecuación efectuada?				
¿La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos?	Si	No		
En caso de Sí, ¿Por qué?				
Nota: Revisar la guía de entrevista semi-estructurada para identificar problemas y buenas prácticas en la captura.				

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Información general

Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Integración de expedientes
Descripción general: Proceso Conjunto de acciones relacionadas con la conformación de los expedientes de los solicitantes de los apoyos incorporando todos los documentos establecidos en la normatividad. Elabore la descripción cronológica del proceso

Temas generales y preguntas tipo:
Mecanismos de la integración de expedientes
Lugar en donde se integran los expedientes (describa el lugar)

¿Cuántas solicitudes se recibieron de este apoyo en la gerencia?					
¿Cuál fue la meta de integración de expedientes?					
¿Cuántos expedientes se integraron?					
¿Cuál fue la meta de resguardo de expedientes?:					
¿Cuántos expedientes se pasaron a resguardo?					
Fecha programada para iniciar la integración de expedientes					
Fecha en que se comenzó con el proceso de integración					
Fecha programada para recibir los materiales necesarios para integración de expedientes					
Fecha en que se recibieron los materiales					
Número total de integradores ocupados en el proceso					
Número de integradores capacitados utilizados en el proceso:					
¿Es suficiente el personal que integra expedientes?	Si	No			
¿Es suficiente el personal capacitado que integra expedientes?	Si	No			
Fecha programada para entregar los expedientes a los dictaminadores					
Fecha en que se entregaron los expedientes a los dictaminadores					
¿El orden de integración es el mismo para todas las modalidades del Programa?	Si	No			
¿Los expedientes se guardan de manera electrónica o sólo física?	Electrónica	Física	Ambas		
¿El personal recibe capacitación sobre la conformación de expedientes?	Si	No			
Adicional a la guía metodológica, ¿utiliza otros instrumento para la integración de expedientes?			Si No		
En caso de Sí, ¿Cuáles?					
¿El personal tiene conocimiento sobre los procesos anterior y posterior a la integración del expediente?	Si		No		
¿El personal tiene conocimiento sobre los objetivos de la integración de expedientes?	Si		No		
Puntos de de la integración de expedientes					
¿Cuáles fueron los horarios para la integración de expedientes?	De	Hasta			
Días de la semana que se ocuparon para la integración					
¿El orden de integración del expediente es el adecuado para la dictaminación?	Si	No			
¿El expediente contiene toda la información necesaria para permitir la dictaminación?	Si	No			
¿Cuántos expedientes son integrados por persona por día?					

Porcentaje de expedientes que requirieron más de una copia (solicitudes de varios apoyos)		
Normatividad en la integración de expedientes		
¿Existe normatividad aplicable al proceso?	Si	No
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	Si	No
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial
En caso de No, ¿la normatividad se adapta al proceso operativo para el logro de los objetivos?	Si	No
¿Cuál es la adecuación efectuada?		
¿La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos?	Si	No
En caso de Sí, ¿Por qué?		
Nota: Revisar la guía de entrevista semi-estructurada para identificar problemas y buenas prácticas en la captura.		

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



DICTAMINACION

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Información general

Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Dictaminación
Descripción general: Conjunto de acciones relacionadas con la validación de la viabilidad de los proyectos materia de la solicitud de los apoyos y su calificación con base en los criterios establecidos. Elabore la descripción cronológica del proceso

Temas generales y preguntas tipo:		
Mecanismos de la dictaminación		
¿Se requiere de pre-dictamen en este apoyo?	Si	No

En caso de Sí,	¿Quién lo realiza?		
	¿Dónde lo realiza?		
¿Cuántas solicitudes se recibieron de este apoyo en la gerencia?			
¿Cuál fue la meta de calificación de criterios de prelación social, generales y particulares?			
Social		General	Particular
¿Cuántas solicitudes se calificaron por tipo de criterios de prelación?			
Social		General	Particular
¿Cuál fue la meta de solicitudes dictaminadas para este ejercicio 2009?			
¿Cuántas solicitudes se dictaminaron?			
Fecha programada para iniciar la dictaminación de solicitudes			
Fecha en que se comenzó con el proceso de dictaminación			
Número total de dictaminadores ocupados en el proceso			
Número de dictaminadores capacitados utilizados en el proceso			
¿Es suficiente el personal que dictamina los proyectos?		Si	No
¿Es suficiente el personal capacitado que dictamina los proyectos?		Si	No
Fecha programada para entregar los dictámenes de factibilidad			
Fecha en que se entregaron los dictámenes de factibilidad			
¿ Número de actas de calificación regresadas por el CTN o CTE para su revisión y precisión			
Adicional a los criterios de prelación, ¿utiliza otros instrumentos para la dictaminación?		Si	No
En caso de Sí, ¿Cuáles?			
Recursos materiales utilizados en el proceso de dictaminación			
¿Los criterios de prelación son siempre pertinentes para la dictaminación?,		Si	No
Si la respuesta es no, ¿Cuáles son las mejoras que sugiere?			
¿Los criterios de prelación son siempre suficientes para la dictaminación?,		Si	No
Si la respuesta es No, ¿Cuáles son las mejoras que sugiere?			
¿La ponderación de los componentes del puntaje final es adecuada?		Si	No
En caso de No, ¿Por qué?			
¿Recibe capacitación para la dictaminación de proyectos?		Si	No
¿El personal tiene conocimiento sobre los procesos anterior y posterior a la dictaminación?		Si	No
¿El personal tiene conocimiento sobre los objetivos de la dictaminación?		Si	No
Perfil del personal que dictamina los proyectos (porcentaje)			
Forestales	Biólogos	Agrónomos	Administrativos
Otros			

Lugar en donde se realiza la dictaminación (describa el lugar)			
Mecánica operativa para la dictaminación			
¿Cuáles fueron los horarios para la dictaminación?	De	Hasta	
Días de la semana que se ocuparon para la dictaminación			
¿Cuántas solicitudes son dictaminadas por persona por día?			
¿El orden de integración del expediente facilita la dictaminación?	Si	No	
¿El expediente contiene toda la información necesaria para permitir la dictaminación?	Si	No	
¿El diseño del dictamen de factibilidad es adecuado para facilitar la asignación de los apoyos?	Si	No	
¿El dictamen contempla todos los puntos necesarios para una asignación eficiente del apoyo?	Si	No	
¿Qué cambios realizaría para la dictaminación de proyectos?			
¿Cómo se da el proceso de transparencia en la dictaminación?			
Normatividad en la dictaminación			
¿Existe normatividad aplicable al proceso?	Si	No	
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	Si	No	
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial	Mínimo
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?	Si	No	
¿Cuál es la adecuación efectuada?			
¿La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos?	Si	No	
En caso de Sí, ¿Por qué?			
<p>Nota: Revisar la guía de entrevista semi-estructurada para identificar problemas y buenas prácticas en la captura.</p>			

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



ASIGNACIÓN DE APOYOS

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Información general

Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)

Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Captura de solicitudes

Descripción general: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado. **Elabore la descripción cronológica del proceso**

Temas generales y preguntas tipo:

Procedimiento de selección:

¿A través de qué comité se asignan los apoyos?	CTN	CTE
¿Cómo se integra ese comité?		
¿Con qué periodicidad se reúne?	Días	
¿Qué información requiere para efectuar el proceso de asignación?	Expedientes	Lista de solicitudes
¿Existe normatividad para funcionar?	Sí	No
En caso de Si, especificar		
¿Cómo califica la asistencia a las reuniones de los titulares?	Alta	Mediana
		Baja

¿Cómo califica la asistencia a las reuniones de los suplentes?	Alta	Mediana	Baja
¿Existen procedimientos para la asignación de solicitudes estandarizados?	Sí	No	
¿Existen criterios claros y explícitos para la selección de beneficiarios?	Sí	No	
¿El diseño del dictamen facilita la asignación del apoyo?	Si	No	
¿El dictamen contempla los puntos necesarios para una asignación eficiente del apoyo	Si	No	
¿Cuáles fueron los criterios de desempate?			
¿En qué medida se aplicaron los criterios de desempate?			
¿Periodo de tiempo en que se hizo la asignación?			
¿Fecha programada para la asignación de apoyos?			
¿Fecha en que se realizó la asignación de apoyos?			
¿Se han suspendido las reuniones por falta de quórum?			
¿Se recibió oportunamente la información para hacer la selección?	Sí		No
¿Cómo se organiza la información?			
¿Qué cambios realizaría para mejorar el proceso de asignación de apoyos?			
Reasignación presupuestal			
Describa el proceso de reasignación de recursos:			
Padrón de beneficiarios			
¿Cuáles son las características del padrón que se deriva de este proceso?			
¿Quién elabora el padrón de beneficiarios?			
¿En qué formato (software) se elabora el padrón?			
¿Quién es el personal autorizado para su generación y/o modificación?			
¿Cuáles son los mecanismos de validación del padrón?			
¿Con qué frecuencia se valida el padrón?			
Medio a través del cual los solicitantes se enteran del resultado de la asignación:			
Normatividad en la asignación de apoyos			
¿Existe normatividad aplicable al proceso?		Si	No
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?		Si	No
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial	Mínimo
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?		Si	No
¿Cuál es la adecuación efectuada?			
¿La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos?		Si	No
En caso de Sí, ¿Por qué?			
Nota: Revisar la guía de entrevista semi-estructurada para identificar problemas y buenas prácticas en la captura.			
.			

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



CAPACITACIÓN

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Información general

Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Capacitación
Descripción general: Curso de inducción e instrucción proporcionada a los beneficiarios sobre los derechos y obligaciones que contraerán a la firma del convenio Elabore la descripción cronológica del proceso

Temas generales y preguntas tipo:
Mecanismos de la capacitación (Derechos y obligaciones)

¿Cuáles son los puntos prioritarios que se imparten en la capacitación?			
¿Todos los beneficiarios asisten a la capacitación?	Si	No	
¿Existen sanciones hacia los beneficiarios que no asisten a la capacitación?	Si	No	
Razones por las que el beneficiario no asiste a la capacitación			
¿Se evalúa el proceso de capacitación?	Si	No	
¿La capacitación es clara para todos los beneficiarios?	Si	No	
¿Qué tipo de materiales se emplean para impartir la capacitación?			
¿La capacitación es oportuna para los beneficiarios?	Si	No	
¿La capacitación es suficiente para los beneficiarios?	Si	No	
¿Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación			
Lugar en donde se imparte la capacitación y duración			
Lugar			
Duración			
Normatividad en la capacitación			
¿Existe normatividad aplicable al proceso?		Si	No
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?		Si	No
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial	Mínimo
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?		Si	No
¿Cuál es la adecuación efectuada?			
¿La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos?		Si	No
En caso de Sí, ¿Por qué?			
Nota: Revisar la guía de entrevista semi-estructurada para identificar problemas y buenas prácticas en la captura.			

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



FIRMA DE CONVENIO

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Información general

Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	

Firma de convenio		
Descripción general: Proceso mediante el cual se formaliza la asignación de los apoyos y se establecen los derechos y obligaciones de los beneficiarios y la CONAFOR. Elabore la descripción cronológica del proceso		

Temas generales y preguntas tipo:		
Procedimiento de la firma de convenios		
¿Se explica de manera clara el convenio a los beneficiarios	Si	No
¿Los beneficiarios conocen los derechos y obligaciones adquiridas en la firma del convenio?	Si	No
En caso de sí, ¿En qué porcentaje?		
¿Los términos del convenio son claros?		
Si	No	

En caso de que No, cuál de ellos		
¿Quiénes son los actores principales en la firma de convenio?		
a)	b)	
c)	d)	
¿Qué cambios realizaría en el proceso de firma de convenios?		
a)	b)	
c)	d)	
En el caso de que un beneficiario no acepte firmar el convenio, ¿Cuál es la actividad que procede?		
a)	b)	
¿El periodo que se destina para la firma de convenios es suficiente?		Si No
En caso de No, ¿cuál sería el periodo suficiente?		Periodo
Existe un mecanismo de verificación de identidad del beneficiario		Si No
En caso de Sí, ¿Cuál?		
Normatividad en la firma de convenio		
¿Existe normatividad aplicable al proceso?		Si No
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?		Si No
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total Parcial	Mínimo
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?		Si No
¿Cuál es la adecuación efectuada?		
¿La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos?		Si No
En caso de Sí, ¿Por qué?		
<p>Nota: Revisar la guía de entrevista semi-estructurada para identificar problemas y buenas prácticas en la captura.</p>		

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



DISTRIBUCIÓN DE APOYOS (PAGOS)

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Información general

Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Pago o Distribución de apoyos

Descripción general: Proceso a través del cual se hace llegar el pago o apoyo al beneficiario. **Elabore la descripción cronológica del proceso**

Temas generales y preguntas tipo:

Mecanismos de distribución de apoyos

Metas	Descripción
--------------	--------------------

Meta programada de apertura de cuentas			
Número de apertura de cuentas realizadas			
Meta programada para la instrucción de pagos			
Número de instrucciones de pago efectuadas			
Número de instrucciones de pago recibidas por la gerencia técnica			
Recursos	Descripción	Existentes	Requeridos
Recursos humanos			
Recursos financieros			
Recursos materiales			
Descripción			
Periodo programado para la apertura de cuentas	De ____ (día) de ____ - (mes) hasta ____ (día) de ____ - (mes)		
Periodo en el que se efectuó la apertura de cuentas	De ____ (día) de ____ - (mes) hasta ____ (día) de ____ - (mes)		
Periodo programado para la instrucción de pagos	De ____ (día) de ____ - (mes) hasta ____ (día) de ____ - (mes)		
Periodo en el que se efectuó la instrucción de pagos	De ____ (día) de ____ - (mes) hasta ____ (día) de ____ - (mes)		
Fecha de realización de conciliaciones bancarias			
Periodo de registros contables	De ____ (día) de ____ - (mes) hasta ____ (día) de ____ - (mes)		

Problemática suscitada en la apertura de cuentas

Problemática suscitada en la realización de pagos

Recomendaciones para hacer eficiente la apertura de cuentas

Recomendaciones para hacer eficiente la realización de pagos

Normatividad en el pago y distribución de apoyos

¿Existe normatividad aplicable al proceso?	Si	No	
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	Si	No	
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial	Mínimo
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?	Si	No	

¿Cuál es la adecuación efectuada?		
¿La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos?	Si	No
En caso de Sí, ¿Por qué?		
Nota: Revisar la guía de entrevista semi-estructurada para identificar problemas y buenas prácticas en la captura		

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



VERIFICACIÓN DE LOS APOYOS

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Verificación	
Descripción general: Conjunto de actividades relacionadas con la verificación del cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios en tiempo y forma. Elabore la descripción cronológica del proceso adicional	

Temas generales y preguntas tipo		
¿Existen procedimientos estandarizados para la verificación?	Si	No
Existen mecanismos de verificación del cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios	Si	No
Si existen, ¿Cuáles?		
¿Quién los realiza?		

a)	b)	c)	
El proceso de verificación se realiza en todos los proyectos beneficiados		Si	No
Existe un aviso previo hacia los beneficiarios de la visita de los verificadores		Si	No
¿El personal que realiza la verificación es suficiente?		Si	No
Se cuenta con georreferencia de todos los proyectos		Si	No
Perfil que debe cumplir el personal verificador			
a)	b)	c)	
Existen sanciones para el beneficiarios que no cumple con las obligaciones contraídas en la firma del convenio		Si	No
¿Cuáles?			
a)	b)	c)	
Tiempo de duración promedio del proceso de verificación de un proyecto			
¿Quién decide en qué momento se realiza la verificación?			
Son suficientes los recursos para ejecutar la verificación			
Recursos Físicos		Si	No
Recursos Humanos		Si	No
Recursos Financieros		Si	No
¿En qué documento se plasman los resultados de la verificación?			
Sugerencias para mejorar el proceso de verificación			
Normatividad en la supervisión			
¿Existe normatividad aplicable al proceso?		Si	No
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?		Si	No
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial	Mínimo
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?		Si	No
¿Cuál es la adecuación efectuada?			
¿La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos?		Si	No
En caso de Sí, ¿Por qué?			
Nota: Revisar la guía de entrevista semi-estructurada para identificar problemas y buenas prácticas en la captura.			

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



FINIQUITO

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Información general

Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Finiquito

Descripción general: Proceso a través del cual se envía el pago final del apoyo otorgado al punto de destino final una vez que los beneficiarios han dado íntegro cumplimiento a los compromisos contraídos.

Elabore la descripción cronológica del proceso

Temas generales y preguntas tipo:

Procedimiento de Finiquito

A la fecha, ¿Cuántos proyectos se han finiquitado?

Periodo de duración del proceso de finiquito (de manera general)	Meses		
¿Cuándo se realizó el último pago al beneficiario?	Fecha		
Actores que participan en el finiquito			
a)	b)		
c)	d)		
Documento generado en el proceso de finiquito			
a)	b)		
c)	d)		
¿Se establecen mecanismos para dar seguimiento a los proyectos finiquitados?	Si	No	
¿Cuáles?			
Sugerencias para mejorar este proceso			
a)	b)		
c)	d)		
Normatividad en el finiquito			
¿Existe normatividad aplicable al proceso?	Si	No	
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?	Si	No	
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial	Mínimo
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?	Si	No	
¿Cuál es la adecuación efectuada?			
¿La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos?	Si	No	
En caso de Sí, ¿Por qué?			
Nota: Revisar la guía de entrevista semi-estructurada para identificar problemas y buenas prácticas en la captura.			

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



SEGUIMIENTO

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Información general

Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Seguimiento a beneficiarios posterior al finiquito

Descripción general: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado. **Elabore la descripción cronológica del proceso**

Temas generales y preguntas tipo: Seguimiento a beneficiarios posterior al finiquito

¿Se realiza seguimiento a los proyectos?		Si	No		
¿Cada cuánto tiempo?					
¿A qué proyectos o apoyos?	a)	b)			
¿Existen mecanismos de seguimiento después de la entrega?		Si	No		
¿Cuáles?	a)	b)			
Número de beneficiarios o apoyos a los que se les da seguimiento después de la entrega del apoyo					
Mecanismos por los cuales se seleccionan a los beneficiarios a los que se les dará seguimiento					
a)	b)	c)			
¿Cuántas quejas y denuncias se registraron?					
¿Se les da seguimiento?		Si	No		

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



PROCESO ADICIONAL

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA



Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios :	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Proceso adicional
Elabore la descripción cronológica del proceso adicional

Temas generales y preguntas tipo
Descripción de los mecanismos del proceso adicional
¿Por qué se realiza este proceso adicional?

¿Quién lo realiza?			
Recursos necesarios para realizar el proceso adicional			
a)	b)	c)	d)
Productos generados por el proceso adicional			
a)	b)	c)	d)
Normatividad			
¿Existe normatividad aplicable al proceso?			Si No
¿La normatividad es aplicable al proceso operativo para el logro de los objetivos?			Si No
En caso de Sí, ¿En qué grado?	Total	Parcial	Mínimo
En caso de No, ¿la normatividad se adecua al proceso operativo para el logro de los objetivos?			Si No
¿Cuál es la adecuación efectuada?			
¿La normatividad es deficiente o entorpece la aplicación del proceso para el logro de los objetivos?			Si No
En caso de Sí, ¿Por qué?			
<p>Nota: Revisar la guía de entrevista semi-estructurada para identificar problemas y buenas prácticas en la captura.</p>			

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PROÁRBOL 2009



FORMATO DE CUESTIONARIO PARA APLICAR VÍA TELEFÓNICA



Modalidad de apoyo: Clave _____ Nombre del solicitante_____

Entidad Federativa: _____ Región _____

Núm. Tel.: _____ Nombre del Encuestado:_____

Fecha de la encuesta telefónica: _____ Hora inicio _____ Hora de término _____

Inicio del cuestionario (marcar con una X)

¿Usted es beneficiario o representante legal?

Beneficiario _____ Rep. Legal _____

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1. Grado de dificultad para el llenado de la solicitud | Alta ____ Media ____ Baja ____ |
| 2. Grado de dificultad para reunir los requisitos para completar la solicitud | Alta ____ Media ____ Baja ____ |
| 3. Grado de dificultad para la entrega recepción de la solicitud | Alta ____ Media ____ Baja ____ |
| 4. Suficiencia de la capacitación sobre derechos y obligaciones | Alta ____ Media ____ Baja ____ |
| 5. Facilidad con que obtuvo el primer pago | Alta ____ Media ____ Baja ____ |
| 6. Satisfacción con la forma como le están pagando el apoyo | Alta ____ Media ____ Baja ____ |
| 7. Conformidad con el proceso de finiquito | Alta ____ Media ____ Baja ____ |
| 8. Conformidad con el proceso de verificación seguimiento | Alta ____ Media ____ Baja ____ |
| 9. Calidad de todos los servicios y productos recibidos | Alta ____ Media ____ Baja ____ |

Observaciones:

- Las respuestas son estándar para cada pregunta para que el beneficiario no tenga que cambiar de escala de medida.
- La encuesta no debe durar más de 5 minutos
- Los primeros puntos deben llenarse antes de la llamada telefónica
- En las primeras tres preguntas el puntaje que se asigna es así Alta 0 puntos, Media 50 puntos y Baja 100 puntos.
- En las preguntas 4 a 8 el puntaje es al revés: Alta 100 puntos, Media 50 puntos y baja 0 puntos.

Nombre del encuestador_____

FORMATO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA IDENTIFICAR BUENAS PRÁCTICAS

Información general

Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios:	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Género:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia :	

BUENA PRÁCTICA	
NOMBRE O DENOMINACIÓN DEL PROBLEMA	
UBICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA	
Ubicación del problema en el(los) proceso(s) del programa	
Orden(es) de gobierno donde el problema se encuentra	

CUADRO DE LA BUENA PRÁCTICA	
¿Cómo surgió la “buena práctica”?	
¿Cuándo surgió la buena práctica identificada?	

¿Quién promovió la buena práctica?	
Organización civil o privada:	
Gobierno federal:	
Gobierno estatal	
Gobierno municipal:	
Otros (especifique):	
¿Qué situación en concreto llevó a desarrollar la “buena práctica”? (Describa en no más de 150 palabras el origen, circunstancia y momento en que surgió la experiencia)	
¿Esta experiencia de “buena práctica” continúa realizándose?	
Sí:	
No:	
Si ya terminó, ¿cuándo?	
Año:	
Mes:	
¿Quiénes participan o intervienen directamente en la “buena práctica”?	
Organización civil o privada:	
Gobierno federal:	
Gobierno estatal:	
Gobierno municipal:	
Comunidad indígena:	
Otro (especifique):	
¿En qué consiste esta experiencia identificada como “buena práctica”? (Describala en no más de 300 palabras)	
¿Por qué se considera que es una “buena práctica”? (Especifique 5 razones)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
¿Cuáles son los objetivos que persigue la “buena práctica”? (Especifique los 3 principales)	
1.	
2.	
3.	
¿Cómo se puede medir la incidencia de la “buena práctica”? (Especifique 3 impactos concretos)	

1.
2.
3.
¿Cómo se puede monitorear el desarrollo de la “buena práctica”? (Especifique 3 medidas concretas de seguimiento)
1.
2.
3.
¿Qué actividades componen la “buena práctica”? (especifique 5 actividades)
1.
2.
3.
4.
5.
¿Quiénes son los principales beneficiados de la “buena práctica”? (Mencione 5 actores)
1.
2.
3.
4.
5.
¿Qué tipo de beneficios reciben? (Mencione al menos 3 beneficios concretos)
1.
2.
3.
¿Cuáles son las principales fortalezas de la “buena práctica”? (Mencione al menos 3 aspectos relevantes)
1.
2.
3.
¿Qué acuerdos, si los ha hecho, tiene con otros actores para el éxito de la “buena práctica”? (Mencione al menos 3 acuerdos)
1.
2.
3.
¿Qué actores están específicamente involucrados en la “buena práctica”? (Mencione al menos 3 nombres, instituciones u organizaciones)
1.
2.

3.	
¿Cuáles son los principales problemas que ha enfrentado la “buena práctica”? (Mencione al menos 3 obstáculos)	
1.	
2.	
3.	
¿Qué tipo de apoyo ha recibido para el desarrollo de la “buena práctica”? (Se puede marcar más de una opción)	
Adecuación de la normatividad:	1. 2. 3.
Económico:	1. 2. 3.
Técnico:	1. 2. 3.
Logístico:	1. 2. 3.
Capacitación:	1. 2. 3.
Informativo:	1. 2. 3.
Solidaridad o apoyo político:	1. 2. 3.
Difusión:	1. 2. 3.
Reconocimiento público:	1. 2. 3.
Otro (especifique):	1. 2. 3.

FORMATO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS

Información general

Tipo de apoyo	
Coordinación	
Gerencia Técnica	
Gerencia Regional	
Gerencia Estatal	
Programa Presupuestal	
Lugar y fecha de la entrevista	
Entrevistador	

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Nivel de estudios:	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Género:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia :	

PROBLEMA	
NOMBRE O DENOMINACIÓN DEL PROBLEMA	
UBICACIÓN DEL PROBLEMA	
Ubicación del problema en el(los) proceso(s) del programa	
Orden(es) de gobierno donde el problema se encuentra	

CUADRO DEL PROBLEMA
¿Cuándo surgió el problema?
¿Cómo surgió el problema? (Descripción)

<p>¿Por qué surgió el problema? (principales causas)</p>			
<p>¿Quiénes participan o intervienen directamente en el problema?</p>			
<p>Organización civil o privada:</p>			
<p>Gobierno federal:</p>			
<p>Gobierno estatal:</p>			
<p>Gobierno municipal:</p>			
<p>Comunidad indígena:</p>			
<p>Otro (especifique):</p>			
<p>¿Qué actores están específicamente involucrados en el problema?</p>			
Nombre del actor	Cargo (opcional)	Unidad administrativa	Ámbito de Gobierno
1			
2			
3			
4			
5			
<p>¿Cuáles son las principales consecuencias de este problema?</p>			
1			
2			
3			
4			
5			
<p>¿Cómo se puede medir la incidencia del problema en los resultados de las actividades?</p>			
<p>(Especifique 3 impactos concretos)</p>			
1.			
2.			
3.			
<p>¿Cómo se podría solucionar el problema?</p>			
<p>(Especifique 3 posibles soluciones)</p>			
1.			
2.			
3.			
<p>¿Qué tipo de apoyo se necesitaría para resolver el problema?</p>			

(Se puede marcar más de una opción)		
Tipo de apoyo necesario	Marque con una X	Especificación (opcional)
Económico:		
Adecuación de la normatividad:		
Técnico:		
Logístico:		
Capacitación:		
Informativo:		
Solidaridad o apoyo político:		
Difusión:		
Reconocimiento público:		
Otro (especifique):		

Ficha de Trabajo Integración de expedientes Solicitudes Asignadas

1.- Datos generales del expediente

Oficina receptora	
Nombre del beneficiario	
Gerencia Regional	
Entidad Federativa	
Modalidad de apoyo	
Número de expediente	
Número de apartados que contiene el expediente	

I.- Solicitud y Anexo Técnico Complementario

1. ¿El expediente contiene la solicitud única de apoyos del beneficiario? *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		5
2	No		0

2. En caso de que tenga solicitud, ¿está llenada correctamente? *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		5
2	No		0

3. ¿El apartado de solicitud presenta un anexo técnico complementario? *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		15
2	No		0

II.- Acreditación de la nacionalidad

4. ¿Quién es el titular del apoyo? *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta
1	El beneficiario	
3	Un representante legal (pase a la pregunta 6)	

5. En caso de que el beneficiario sea el titular ¿Existe copia de algún documento que acredite la nacionalidad mexicana?

No.	Descripción	Respuesta	¿Cuál?	Puntos
1	Sí			15
2	No			0

6. En caso de que sea representante legal ¿A quién representa? *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta
1	Ejidos y comunidades	
2	Personas físicas o morales (pase a la pregunta 8)	

7. En caso de ejidos y comunidades ¿Qué documentos presentó de los requeridos por las ROP?
Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Acta de asamblea donde se eligieron los órganos de representación o bien se otorgue la representación legal a un tercero		6
2	Acta de asamblea donde se decidió solicitar los apoyos de la CONAFOR y destinar los terrenos a los fines de las acciones a desarrollar.		6
3	Identificación oficial de los integrantes del órgano de representación o de su representante legal.		3
4	Ninguno de los anteriores		0

8. En caso de personas físicas o morales ¿Qué documentos presentó de los requeridos por las ROP?
Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Documento que acredita la representación legal.		10
2	Identificación oficial del representante legal.		5
3	Ninguno de los anteriores		0

III.- Acreditación de la posesión legal de los terrenos

9. El apoyo fue solicitado por: *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta
1	Ejidos y comunidades	
2	Personas físicas y morales (pase a la pregunta 11)	

10. En caso de ejidos y comunidades ¿Qué documentos presentó de los requeridos por las ROP?
Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Carpeta básica que contiene resolución presidencial, actas de posesión y deslinde y plano definitivo		10
2	Acta de delimitación, destino y asignación de tierras ejidales (ADDATE).		10
3	Ninguno de los anteriores		0
4	No aplica		10

11. En caso de personas físicas o morales ¿Qué documentos presentó de los requeridos por las ROP?
Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Título que acredita la propiedad del terreno que se destinará al apoyo		10
2	Documento que demuestra la legal posesión del terreno, con vigencia acorde al desarrollo de las acciones correspondientes.		10
3	Ninguno de los anteriores		0
4	No aplica		10

IV.- Documentos soporte para la dictaminación

12. ¿Qué documentos soporte contiene el expediente?

Marque con una X según el tipo de modalidad de apoyo

Concepto o Modalidad	Descripción	Respuesta	Puntos
PFC, EAMNMVS	Copia de recepción del aviso de forestación por la SEMARNAT		5
PFC	Copia de la constancia de registro o autorización del programa de manejo de la plantación forestal comercial		5
PFC, SA, CULFOR	Mapa y georreferenciación de los predios del proyecto		5
SA	Proyecto <i>in extenso</i>		5
EAMNMVS, PC	Copia de acta de asamblea donde se decida que asesor técnico se contratará para la solicitud de los apoyos. (Ejidos y Comunidades)		5
EAMNMVS	Mapa o croquis de los terrenos que serán objeto de estudio.		5
DTC	Copia del Certificado de comunidad instructora por buen manejo forestal		5
CULFOR	Proyecto de cultivo forestal que incluya actividades y polígonos en donde se pretende ejecutar el proyecto		5
CULFOR	Copia del oficio de autorización de Aprovechamiento de Recursos Forestales Maderables o No Maderables o de vida Silvestre vigente.		5
AMSZR	Constancia de recepción de Aviso de Aprovechamiento de Recursos Forestales No Maderables con Fines Comerciales (resina de pino).		5
EPTN	Proyecto de Turismo de Naturaleza		5
EPTN	Oficio de anuencia de la Dirección del Área Natural Protegida en el caso de terrenos ubicados dentro de un ANP		5
EPTN	Croquis del predio señalando la distribución de las actividades a desarrollar y área del proyecto		5
EPTN	Copia de las cotizaciones de acuerdo al presupuesto presentado		5
REF, OPERS	Plan de Manejo Integral de Microcuencas		5
ABC, RBC, LN	Copia de ubicación precisa de las obras a realizar.		5
EBVCI	Documento que avale la integración de la brigada.		5
TF	Autorización o notificación de la obligación del saneamiento expedido por la SEMARNAT.		10
AEM	Copia de la Autorización del Programa de Manejo Forestal		5
FICAEMAD	Copia del registro del CLUNI (en el caso de asociaciones)		5
AEM	Presentar una justificación para la adquisición de equipo y maquinaria.		5
AEM	Copia del RFN del centro de transformación y constancia de abastecimiento de materias primas.		5
CAMFOR	Copia de la Autorización del Programa de Manejo (nivel predial)		5
AEM	Presentar dos o más cotizaciones		5
DCPFS	Perfil de la Cadena Productiva		5
AT, CPSF	Copia de acta de intención de constitución de la sociedad o acta constitutiva		5
AT, CPSF	Carta compromiso aprobada por los integrantes del grupo donde se describe el destino del apoyo		5
CPSF, EPIOCP	Carta compromiso de personas físicas con intención de constituir una microempresa o proyecto de inversión (solicitantes del PRODESOS)		5
EPIOCP	Copia del acta constitutiva de la Cadena Productiva (incluyendo los que pertenecen al PRODESOS)		5
EPIOCP	Copia del proyecto ejecutivo o proyecto de inversión (incluyendo los que pertenecen al PRODESOS)		5
ATPCF	Copia de autorización de PMFM		5
ATPCF	Copia de aviso de aprovechamiento para no maderables		5
CC	Copia simple del Acta Constitutiva de Cadena Productiva		5
CC	Constancia de CONAFOR como Cadena Productiva		5
CC	Copia de Autorización de Instalación y Funcionamiento del Centro de Transformación y Almacenamiento por la SEMARNAT (si aplica)		
Oficio de prórroga para entregar los documentos anteriores			10
Ninguno de los anteriores			0
No aplica			10

V.- Dictamen de factibilidad

13. ¿El expediente presenta dictamen de factibilidad?

Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		5
2	No		0

14. ¿El formato contiene todas las calificaciones de prelación?

Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		10
2	No		0

15. ¿El dictamen de factibilidad presenta la justificación de aceptación o rechazo? *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		10
2	No		0

VI. Orden de integración del expediente

16. ¿El orden del expediente sigue la Guía Metodológica para llevar a cabo este proceso?

Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		4
2	No		0

17. ¿El expediente contiene señaladores de los apartados?

Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		4
2	No		0

18. ¿En el expediente están contenidos más de un apoyos del beneficiario?

Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		0
2	No		4

19. ¿La integración observada en el expediente permite un manejo ágil? *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		3
2	No		0

Calificación Final

Apartado	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
I. Solicitud y anexo técnico complementario	25	
II. Acreditación de la nacionalidad	15	
III. Acreditación de la posesión legal de los terrenos	10	
IV. Documentos soporte para la dictaminación	10	
V. Dictamen de factibilidad	25	
VI. Orden de integración del expediente	15	
Total	100	

Nombre del Revisor _____

Código _____

Ficha de Trabajo Integración de expedientes Solicitudes No Asignadas

1.- Datos generales del expediente

Oficina receptora	
Nombre del beneficiario	
Gerencia Regional	
Entidad Federativa	
Modalidad de apoyo	
Número de expediente	
Número de apartados que contiene el expediente	

II.- Solicitud y Anexo Técnico Complementario

1. ¿El expediente contiene la solicitud única de apoyos del beneficiario? *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		5
2	No		0

2. En caso de que tenga solicitud, ¿está llenada correctamente? *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		5
2	No		0

3. ¿El apartado de solicitud presenta un anexo técnico complementario? *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		15
2	No		0

II.- Acreditación de la nacionalidad

4. ¿Quién es el titular del apoyo? *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta
1	El beneficiario	
3	Un representante legal (pase a la pregunta 6)	

5. En caso de que el beneficiario sea el titular ¿Existe copia de algún documento que acredite la nacionalidad mexicana?

No.	Descripción	Respuesta	¿Cuál?	Puntos
1	Sí			15
2	No			0

6. En caso de que sea representante legal ¿A quién representa? *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta
1	Ejidos y comunidades	
2	Personas físicas o morales (pase a la pregunta 8)	

7. En caso de ejidos y comunidades ¿Qué documentos presentó de los requeridos por las ROP?
Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Acta de asamblea donde se eligieron los órganos de representación o bien se otorgue la representación legal a un tercero		6
2	Acta de asamblea donde se decidió solicitar los apoyos de la CONAFOR y destinar los terrenos a los fines de las acciones a desarrollar.		6
3	Identificación oficial de los integrantes del órgano de representación o de su representante legal.		3
4	Ninguno de los anteriores		0

8. En caso de personas físicas o morales ¿Qué documentos presentó de los requeridos por las ROP?
Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Documento que acredita la representación legal.		10
2	Identificación oficial del representante legal.		5
3	Ninguno de los anteriores		0
4	No aplica		10

III.- Acreditación de la posesión legal de los terrenos

9. El apoyo fue solicitado por: *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta
1	Ejidos y comunidades	
2	Personas físicas y morales (pase a la pregunta 11)	

10. En caso de ejidos y comunidades ¿Qué documentos presentó de los requeridos por las ROP?
Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Carpeta básica que contiene resolución presidencial, actas de posesión y deslinde y plano definitivo		10
2	Acta de delimitación, destino y asignación de tierras ejidales (ADDATE).		10
3	Ninguno de los anteriores		0
4	No aplica		10

11. En caso de personas físicas o morales ¿Qué documentos presentó de los requeridos por las ROP?
Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Título que acredita la propiedad del terreno que se destinará al apoyo		10
2	Documento que demuestra la legal posesión del terreno, con vigencia acorde al desarrollo de las acciones correspondientes.		10
3	Ninguno de los anteriores		0

IV.- Documentos soporte para la dictaminación

12. ¿Qué documentos soporte contiene el expediente?

Marque con una X según el tipo de modalidad de apoyo

Concepto o Modalidad	Descripción	Respuesta	Puntos
PFC, EAMNMVS	Copia de recepción del aviso de forestación por la SEMARNAT		5
PFC	Copia de la constancia de registro o autorización del programa de manejo de la plantación forestal comercial		5
PFC, SA, CULFOR	Mapa y georreferenciación de los predios del proyecto		5
SA	Proyecto <i>in extenso</i>		5
EAMNMVS, PC	Copia de acta de asamblea donde se decida que asesor técnico se contratará para la solicitud de los apoyos. (Ejidos y Comunidades)		5
EAMNMVS	Mapa o croquis de los terrenos que serán objeto de estudio.		5
DTC	Copia del Certificado de comunidad instructora por buen manejo forestal		5
CULFOR	Proyecto de cultivo forestal que incluya actividades y polígonos en donde se pretende ejecutar el proyecto		5
CULFOR	Copia del oficio de autorización de Aprovechamiento de Recursos Forestales Maderables o No Maderables o de vida Silvestre vigente.		5
AMSZR	Constancia de recepción de Aviso de Aprovechamiento de Recursos Forestales No Maderables con Fines Comerciales (resina de pino).		5
EPTN	Proyecto de Turismo de Naturaleza		5
EPTN	Oficio de anuencia de la Dirección del Área Natural Protegida en el caso de terrenos ubicados dentro de un ANP		5
EPTN	Croquis del predio señalando la distribución de las actividades a desarrollar y área del proyecto		5
EPTN	Copia de las cotizaciones de acuerdo al presupuesto presentado		5
REF, OPRS	Plan de Manejo Integral de Microcuencas		5
ABC, RBC, LN	Copia de ubicación precisa de las obras a realizar.		5
EBVCI	Documento que avale la integración de la brigada.		5
TF	Autorización o notificación de la obligación del saneamiento expedido por la SEMARNAT.		10
AEM	Copia de la Autorización del Programa de Manejo Forestal		5
FICAEMAD	Copia del registro del CLUNI (en el caso de asociaciones)		5
AEM	Presentar una justificación para la adquisición de equipo y maquinaria.		5
AEM	Copia del RFN del centro de transformación y constancia de abastecimiento de materias primas.		5
CAMFOR	Copia de la Autorización del Programa de Manejo (nivel predial)		5
AEM	Presentar dos o más cotizaciones		5
DCPFS	Perfil de la Cadena Productiva		5
AT, CPSF	Copia de acta de intención de constitución de la sociedad o acta constitutiva		5
AT, CPSF	Carta compromiso aprobada por los integrantes del grupo donde se describe el destino del apoyo		5
CPSF, EPIIOPC	Carta compromiso de personas físicas con intención de constituir una microempresa o proyecto de inversión (solicitantes del PRODESNOS)		5
EPIIOPC	Copia del acta constitutiva de la Cadena Productiva (incluyendo los que pertenecen al PRODESNOS)		5
EPIIOPC	Copia del proyecto ejecutivo o proyecto de inversión (incluyendo los que pertenecen al PRODESNOS)		5
ATPCF	Copia de autorización de PMFM		5
ATPCF	Copia de aviso de aprovechamiento para no maderables		5
CC	Copia simple del Acta Constitutiva de Cadena Productiva		5
CC	Constancia de CONAFOR como Cadena Productiva		5
CC	Copia de Autorización de Instalación y Funcionamiento del Centro de Transformación y Almacenamiento por la SEMARNAT (si aplica)		
	Oficio de prórroga para entregar los documentos anteriores		10
	Ninguno de los anteriores		0
	No aplica		10

V.- Dictamen de factibilidad

13. ¿El expediente presenta dictamen de factibilidad?

Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		5
2	No		0

14. ¿El formato contiene todas las calificaciones de prelación?

Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		5
2	No		0

15. ¿El dictamen de factibilidad presenta la justificación requerida por las ROP?

Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		5
2	No		0

VII. Orden de integración del expediente

16. ¿El orden del expediente sigue la Guía Metodológica para llevar a cabo este proceso?

Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		4
2	No		0

17. ¿El expediente contiene señaladores de los apartados?

Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		4
2	No		0

18. ¿En el expediente están contenidos más de un apoyos del beneficiario?

Marque con una X

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		0
2	No		4

19. ¿La integración observada en el expediente permite un manejo ágil? *Marque con una X*

No.	Descripción	Respuesta	Puntos
1	Sí		3
2	No		0

VIII.-Motivos del Rechazo**20- El expediente menciona alguno de los siguientes motivos:***Marque con una X*

Motivo	Respuesta	Puntos
El presupuesto no alcanzó		15
El puntaje fue de los más bajos		15
No presentó al final la documentación faltante		15
No cumplió con alguno de los criterios de ejecución		15
No presentó alguno de los documentos soporte obligatorios		15
Inconsistencias en la calificación del pre-dictamen		15
Otro:		15
Ninguna de las anteriores		0

21.- Calificación Final

Apartado	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
I. Solicitud	25	
II. Acreditación de la nacionalidad	15	
III. Acreditación de la posesión legal de los terrenos	10	
IV. Documentos soporte para la dictaminación	10	
V. Dictamen de factibilidad	15	
VI. Integración del expediente	10	
VII. Motivos del rechazo	15	
Total	100	

Nombre del Revisor _____

Código_____