

UNIVERSIDAD DE SONORA
DIVISIÓN DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

*EXPERIENCIAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CONSERVACIÓN PARA
EL DESARROLLO SOSTENIBLE*

TRABAJO ESCRITO

TODO LO ILUMINAN

**Que para obtener el DIPLOMA de
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO SUSTENTABLE**

Presenta:

JORGE CARLOS TADDEI ARRIOLA

1942

**Director de Tesina:
Dr. Javier Esquer Peralta**

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

RESUMEN

La Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), tiene entre sus principales objetivos, la conservación de aquellas zonas que cuentan con un especial valor ambiental. Para lo anterior, se pretende que CONANP sea un factor de desarrollo económico y social a través de un aprovechamiento sustentable de los recursos naturales en las áreas a su cargo. El Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCODES), representa una de las principales herramientas de dicha Comisión para lograr estos objetivos.

La importancia de aprovechar de manera óptima los recursos destinados a PROCODES, nos obliga a revisar cuidadosamente sus procesos de ejecución y la participación de los actores involucrados en el programa. El actuar de los operadores técnicos, los directivos y los beneficiarios en el desarrollo de los proyectos de PROCODES es clave para el éxito de este programa. Por lo anterior, este trabajo reúne las experiencias de dichos actores y señala algunos de los puntos en el proceso que han presentado problema al momento de su realización a la vez que propone algunas posibles mejoras a través de ajustes sencillos a los mecanismos de ejecución.

ABSTRACT

The National Commission of Natural Protected Areas (CONANP), has among its main objectives the conservation of those areas with special environmental value. For this, the commission is intended to be a factor of economic and social development through sustainable utilization of natural resources in areas under their responsibility. The Program of Conservancy for Sustainable Development (PROCODES) represents one of the main tools of this Commission to achieve these objectives.

The importance of making optimum use of PROCODES financial and human resources, forces us to review carefully their implementation processes and participation of stakeholders in the program. The procedure of the technical operators, managers and beneficiaries in developing PROCODES projects, is key to the success of this program. For these reasons, this work brings together the experiences of these actors and identifies some of the points in the process that have been presenting some problems while being executed, at the time that proposes some possible improvements through simple adjustments on the execution mechanisms.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	2
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
II. ANÁLISIS LITERARIO	5
III. METODOLOGÍA	10
IV. RESULTADOS	12
V. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES	23
VI. DISCUSIÓN	31
VII. CONCLUSIONES	34
VIII. REFERENCIAS	35
IX. ANEXOS	37

I. INTRODUCCIÓN

A raíz del preocupante deterioro ambiental que los países desarrollados y aquellos considerados aún en vías de desarrollo han sufrido en las últimas tres décadas, ha surgido una imperante necesidad por tomar medidas que ayuden a mitigar el impacto negativo con que los seres humanos han ido disminuyendo la calidad de su entorno natural. En este sentido, las acciones que los gobiernos de los países pero sobre todo los grandes organismos internacionales han emprendido, no solamente resultan imprescindibles sino que debieran estar siempre en un proceso de mejoramiento que permita cumplir con los objetivos establecidos de manera óptima.

México, como miembro de la comunidad internacional, se ve presionado para no quedarse rezagado en este tipo de acciones encaminadas a un desarrollo sustentable. Si bien es cierto que en nuestro país hace relativamente poco se han comenzado a enfocar esfuerzos en este sentido, los gobiernos de los últimos años han tratado, ya sea por convicción propia o por inercia internacional, de sumarse a esta manera comprometida de asumir su responsabilidad en cuanto a mejoramiento y conservación del medio ambiente.

Si se trata de comparar los indicadores de lo logrado en los últimos años en materia ambiental en México, los resultados son mucho más alentadores que en otros países de América Latina. Por supuesto que el camino por recorrer es aún muy largo y si la comparación se realiza con países que tienen más tiempo con este tipo de políticas, se percibirá fácilmente que las tareas y los retos por delante exigen un mayor compromiso por parte de los diseñadores y ejecutores de las políticas públicas nacionales.

En México, una de las principales instancias de conservación ambiental ha sido la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), organismo que depende directamente de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y que, como su nombre lo dice, se encarga de proteger aquellas zonas de nuestro país con características y valores ambientales excepcionales.

Una de las principales metas de dicha comisión, es lograr sus objetivos de conservación en estrecha relación y trabajando en conjunto con las comunidades rurales que rodean a las áreas de interés. De esta manera, la CONANP tiene entre sus principales metas ser no sólo un agente de conservación ambiental sino también de desarrollo socioeconómico en sus zonas de influencia.

Para lograr los objetivos antes mencionados, la comisión creada apenas en el año 2000, utiliza algunos instrumentos de subsidios entre los que destaca el Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCODES), cuyos procedimientos de ejecución son el principal interés de estudio en este trabajo que intenta señalar una serie de debilidades y fortalezas en la operación del mismo. De resolverse correctamente, dichas mejoras podrían facilitar considerablemente el alcance de los objetivos propios de PROCODES.

Por lo anterior, resulta imperante escuchar todas las voces que tengan algo que proponer en pos del mejoramiento en la ejecución de este programa de subsidios. Este trabajo considera que los operadores técnicos, los directores de área y los beneficiarios son actores claves en el señalamiento y detección de los puntos débiles del programa y que son ellos mismos potenciales mejoradores del diseño en la ejecución del mismo. Sin embargo, los actores antes enlistados no siempre son tomados en cuenta para este fin.

Tras recolectar las opiniones de algunos directores, operadores, consultores y beneficiarios, este trabajo pretende proponer un listado de mejoras posibles a la implementación de los pasos de ejecución de este programa clave para el fortalecimiento de las acciones destinadas al desarrollo sustentable en nuestro país.

OBJETIVO GENERAL:

Contribuir al mejoramiento de la implementación del procedimiento de ejecución de PROCODES con el fin de lograr una mayor eficiencia operativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Llevar a cabo un análisis literario sobre procedimientos de apoyo de proyectos encaminados hacia la sustentabilidad en las comunidades rurales.
- Conducir entrevistas a informantes claves (operadores técnicos, directivos, beneficiarios y consultores) respecto a la eficiencia del procedimiento de ejecución del PROCODES.
- Ubicar oportunidades de mejora en el procedimiento de ejecución del PROCODES.
- Proponer soluciones que permitan mejorar dicho procedimiento.

ALCANCE

Este proyecto se llevó a cabo entre Mayo y Diciembre del 2009, considerando las opiniones del personal técnico y directivo relacionado con PROCODES en las Áreas Naturales Protegidas de la Dirección Regional Noroeste y Alto Golfo de California, así como de los beneficiarios y consultores que participan en dicho programa.

II. ANÁLISIS LITERARIO

El lamentable y cada vez mas notorio daño que el llamado desarrollo de los tiempos modernos ha dejado como resultado en el medio ambiente, ha obligado a un viraje radical en las políticas públicas de los países, hacia un desarrollo menos agresivo con el medio ambiente. Lo anterior ha posicionado en el lenguaje internacional algunos términos referentes a herramientas para lograr estos objetivos.

Entre dichos términos destacan el de "conservación", propuesto en 1980 por la Estrategia Mundial para la Conservación como: "la gestión de la utilización de la biosfera por el ser humano, de tal manera que produzca el mayor y sostenido beneficio para las generaciones actuales, pero que mantenga su potencialidad para satisfacer las necesidades y aspiraciones de las futuras generaciones" (IUCN/PNUMA/WWF, 1980).

Otro de los términos en boga durante estas últimas décadas, surgido de esta emergencia ambiental, es el de "desarrollo sustentable" para el cuál se han acuñado varias definiciones entre las que destaca por su primicia la aportada por la comisión Brundtland (Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo, University Press, 1987) y que propone que el desarrollo sustentable es la "capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades."

En nuestro país, los esfuerzos por dirigir las políticas públicas hacia el desarrollo sustentable son relativamente nuevas, aunque hay autores que se remontan a los primeros datos históricos respecto al tema proponiendo que a partir de la Revolución Industrial, diversos países adquirieron la influencia conservacionista. Hecho que trascendió a México hacia 1870, al emitirse las primeras disposiciones sobre cacería y establecerse en el Código Civil vedas para algunas especies animales en fase reproductiva (De la Garza ,1992, en Melo 2008).

Las primeras iniciativas realmente exitosas en este sentido, son ubicadas por Merino-Pérez (2007) hacia el final del siglo pasado cuando La Ley Forestal introdujo algunos controles al transporte y a la industria forestal. En ese entonces las organizaciones campesinas también cuestionaron fuertemente el planteamiento de subsidios extraordinarios a las plantaciones forestales y demandaron apoyo a su propia producción. En respuesta, la entonces Secretaría de Medio Ambiente, Recursos

Naturales y Pesca (SEMARNAP), diseñó una estrategia de desarrollo forestal que consideraba nuevos programas de apoyo a comunidades forestales; surgieron así el Programa de Desarrollo Forestal (PRODEFOR) y el Programa de Conservación y Manejo Forestal (PROCYMAF), que otorgaban por primera vez en una década recursos al manejo forestal comunitario.

“La propuesta del Desarrollo Rural Integral (DRI) cobró mucha importancia en la parte final de la década de los noventa al develarse las fallas de la revolución verde, ya que el DRI caracterizaba al medio rural como un sistema en el que se articulan un sinnúmero de elementos organizados que determinan el funcionamiento de estructuras, donde el papel del medio ambiente y de los agentes externos era determinante para el desarrollo. Esta propuesta sistémica fue institucionalizada en México a través del Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural (PIDER)” (Jiménez Trejo, 2008).

De allí en adelante se siguieron presentando iniciativas desde la sociedad civil y desde los gobiernos locales, estatales y federales, para encaminar el desarrollo nacional hacia uno con perspectiva orientada a la conservación. Lo anterior, se ha intentado en gran medida a través del subsidio a proyectos productivos alternos.

La Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), ha fungido como uno de los principales promotores de las políticas conservacionistas en nuestro país en la última década. Principalmente a través de su mayor instrumento de subsidios; el Programa para la Conservación y el Desarrollo Sostenible (PROCOCODES) que “constituye un instrumento de la política pública que promueve la conservación de los ecosistemas y su biodiversidad mediante la participación directa y efectiva de la población, propietarios y usuarios, en los procesos de gestión del territorio; en la apropiación de los recursos; la protección, manejo y restauración de los mismos; y de la valoración económica de los servicios ecosistémicos que estos prestan a la sociedad, de forma tal que se generen oportunidades productivas alternativas y se contribuya a mejorar la calidad de vida de los habitantes en el entorno de las áreas protegidas y otras modalidades de conservación” (CONANP, 2006).

La Comisión nace en el año 2000 con la intención de fortalecer los incipientes esfuerzos ambientales de las políticas públicas. Como lo dice el propio comisionado, Dr. Ernesto Enkerlin (2009), “Si bien la conservación y en especial las áreas naturales protegidas no son temas nuevos en la política pública mexicana, estas no tuvieron

mucha atención durante varias décadas. En este sentido, es a principios de la década de los noventa, con el movimiento mundial vinculado a la Cumbre de Río de Janeiro y a los compromisos que México asumió ante esta convención internacional, que se empezaron a crear y a institucionalizar las cuestiones ambientales en México.”

Un año después, y de acuerdo a los principios de la recién creada comisión de ser un agente de conservación y de bienestar social, las responsabilidades de CONANP aumentan al iniciar actividades el Programa de Desarrollo Regional Sustentable (PRODEERS), con el propósito de reducir la pobreza y marginación de comunidades rurales e indígenas presentes en las ANP y en las Regiones Prioritarias para la Conservación (RPCs) (CONANP, 2006).

En 2006 el nombre de PRODEERS es cambiado al de PROCODES. Con este cambio se presentan algunas modificaciones a los objetivos del programa sin llegar a verse afectados su enfoque primario y sus principales ámbitos de atención (CONANP, 2006).

La apuesta por la conservación del gobierno federal mexicano a través de PROCODES es considerable si se toma en cuenta que tan solo en el 2009 el Programa tuvo un ejercicio financiero del 98.16% de un total autorizado de 185.24 millones de pesos, ejecutándose en un total de 184 Regiones Prioritarias para la Conservación, de las cuales 124 fueron Áreas Protegidas y 60 otras regiones prioritarias para la conservación. El Programa tuvo incidencia en 1,281 comunidades de 321 municipios, en un total de 31 Estados de la República y en el Distrito Federal (CONANP 2009).

Es uno de los principales objetivos de CONANP y de PROCODES, el involucrar a las personas que viven en las comunidades aledañas a las áreas bajo su resguardo. Cumpliendo con esta meta, se siguen algunas de las principales tendencias internacionales en materia de conservación como proponen Gabaldón y Rodríguez (2002) al señalar que “El incremento de la participación de la sociedad civil y del sector privado proactivo en la protección ambiental es uno de los ejes fundamentales para la consolidación de la gestión ambiental. En particular se mencionan las comunidades de base de los sectores urbano y rural. Entre estas últimas, un amplio número de grupos indígenas y campesinos tienen hoy bajo su responsabilidad territorios en donde se ubican ecosistemas de importancia global, cuya conservación y uso sostenible exige un mayor compromiso de diversos sectores del Estado y la sociedad”.

Sin embargo, existe la crítica por parte de algunos académicos y especialistas, hacia los últimos gobiernos del país, en el sentido de que PROCODES cumple solo con una pequeña parte de las grandes necesidades en materia de conservación ambiental que no han podido ser resueltas por las más recientes políticas públicas. Romero Lankao (2002) lo señala con claridad al opinar que la gestión de la sustentabilidad del desarrollo no se reduce a las acciones de un ministerio o secretaría –el del ambiente en este caso-; abarca más bien el conjunto de actividades del Estado al incidir en las condiciones socioeconómicas de la población del país; en las actividades productivas y cotidianas de los agentes y en el monitoreo, conservación, mejoramiento, recuperación, o, en su defecto, deterioro y pérdida de recursos y ambientes naturales y humanos.

En un sentido muy similar, Toledo (2005) señala que la visión predominante de la conservación de la biodiversidad que plantea como objetivo central y único la creación de reservas, parques y otras áreas naturales protegidas, conforma una visión limitada, estrecha y, en el largo plazo, inoperante.

De críticas de esta naturaleza surge la necesidad de valorar programas como PROCODES en su dimensión de promotores regionales (en América Latina) de nuevas maneras de llevar la conservación mas allá de las visiones ambientales encerradas en los polígonos de un ANP o reserva natural.

En el continente, los esfuerzos por caminar hacia un desarrollo sustentable han sido débiles y cuestionablemente sistematizados y planificados, como señala Carabias (2002) al recordar que como respuesta a las políticas de desarrollo rural que generaron profundos daños ambientales y agravaron la pobreza campesina, hacia finales de los años setenta y a principio de los ochenta, y en el contexto de los conceptos del ecodesarrollo primero y del desarrollo sustentable después, se fueron llevando a cabo proyectos de desarrollo rural alternativo con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población campesina sin deteriorar los recursos naturales. Estas experiencias se han ido documentado aisladamente a lo largo de dos décadas.

Resulta subrayable la afirmación de Guiarracca (2001) si es tomada como una especie de guía general para los objetivos últimos de PROCODES; es necesario pensar el desarrollo rural como una construcción social orientada a nivelar el crecimiento económico-productivo; que debe tender a la sustentabilidad y poner atención en los pactos intergeneracionales en relación con los recursos naturales, así como en el

respeto por las diversidades culturales, étnicas, de género, de religión, de edades, y de formas de vida, en un contexto social de igualdad de oportunidades en materia de salud, educación, vivienda y alimentación.

III. METODOLOGÍA

Primeramente, se llevó a cabo una revisión literaria para establecer un marco teórico que permitió abordar brevemente las bases y los fundamentos de PROCODES, la situación actual de los esfuerzos conservacionistas en el País y en América Latina, así como los conocimientos existentes respecto a apoyos gubernamentales o programas de subsidio en comunidades rurales orientados a la conservación y al desarrollo sustentable.

Se realizaron entrevistas con informantes claves, entre las que se consideró a ocho operadores técnicos PROCODES, seis directivos de ANP, seis beneficiarios y seis consultores. Para tal efecto, se tomó como instrumento principal de referencia el procedimiento de ejecución del programa dictado por la dirección general de la comisión el cual consiste en un listado de 38 pasos (ver anexo 1) divididos en cuatro clasificaciones según su ejecutor: Área Natural Protegida (ANP), Dirección General, Beneficiario y Consultor.

De estos 38 pasos durante el proceso de ejecución, 17 corresponden a las direcciones de las Áreas Naturales Protegidas, 6 para la Dirección General de la comisión encargada del diseño del programa y de su ejecución. 11 pasos son dirigidos a los beneficiarios, mientras que 6 involucran a los consultores.

Según al grupo al que pertenezca el informante al que se aplicó la entrevista, el listado total de los pasos que le corresponden es presentado uno por uno para que este emita su opinión y sus recomendaciones al respecto. De tal manera que para el análisis de la información, siguiendo el esquema planteado por la propia guía y cuidando la secuenciación, se obtuvieron opiniones y recomendaciones de cada uno de los pasos, desde la perspectiva de cada uno de los grupos de informantes. En el capítulo correspondiente a resultados, se consideran solamente aquellos pasos para los que exista una opinión por parte de alguno de los informantes.

Utilizando el sistema de la escala de Likert, que consiste en enlistar un conjunto de elementos bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos consultados (Elejabarrieta, Iñiguez, 1984), se pidió a los informantes que asignaran un valor numérico a diferentes puntos clave para cada uno de los pasos en el proceso.

De esta manera, el informante adjudica un valor entre 1 y 4 a cinco criterios relacionados con cada uno de los pasos; donde uno es no satisfactorio, dos es bajamente satisfactorio, tres es medianamente satisfactorio y cuatro es altamente satisfactorio. Los criterios en cada uno de los pasos son en torno a: La satisfacción final del beneficiario, la facilidad de cumplir con los tiempos de ejecución establecidos, la disposición de recursos materiales, la disposición de recursos financieros y el éxito final en la ejecución del paso en cuestión.

A diferencia del listado de "Resultados", en el cuadro de valores se incluye la totalidad de los pasos del proceso. Sin embargo, aparecerán con un valor numérico solo aquellos recuadros en los que aplique una calificación. Este recuadro será de gran utilidad para tener una idea general y rápida de la percepción que los principales actores del proceso analizado tienen en torno a puntos clave del mismo.

Como consecuencia, se plantea una propuesta de mejora a la ejecución del PROCODES emanada de las observaciones hechas por los principales actores involucrados. La intención es presentar dicha propuesta a las autoridades correspondientes para que estas consideren la aplicación de las mejoras posibles.

IV. RESULTADOS

El presente apartado presenta un resumen de las observaciones más destacadas por parte de los informantes claves. Quedando para su análisis y consideración sólo aquellas que fueron recurrentes y que guardaban una relación directa de la estructura del programa, no considerándose otro tipo de comentarios que forman parte del trabajo cotidiano del entrevistado.

Siguiendo a las observaciones, aparece una calificación general correspondiente a cada uno de los pasos. Dicha calificación es extraída del cuadro de ponderación (ver Anexo 2) cuya metodología se explica en el capítulo correspondiente.

Cabe mencionar que no todos los pasos señalados en el proceso de ejecución fueron incluidos en esta sección debido a que algunos de ellos no están al alcance de la opinión de los informantes considerados para este estudio. Por lo mismo, sólo se incluyen los pertinentes a este apartado.

Paso 2.- El ANP recibe la notificación de los techos presupuestales y calendario financiero.

Los informantes entrevistados observan que en años anteriores, han existido ANPs y RPCs que reciben recurso basado por ejemplo, en su territorio y no en su población lo que va en desacuerdo con los principios del programa de ser un agente creador de bienestar social además de la conservación ambiental.

Además, señalaron que a pesar de recibir las notificaciones en tiempo, en años anteriores no se ha recibido el calendario financiero por parte de oficinas centrales.

Calificación General: 2.4

Paso 3.- El ANP hace Promoción y Difusión del programa

Los tiempos y las formas de difusión de PROCODES previo a la publicación de su convocatoria, no son suficientes para que la mayoría de los candidatos a beneficiarios conozcan el tipo de apoyos que pueden recibir por parte de CONANP y en general sus mecanismos de funcionamiento.

La mayoría de los entrevistados, coincidieron en que, por ser inicio del ejercicio fiscal anual, los departamentos administrativos no suministran los recursos destinados para viáticos lo que también perjudica considerablemente las labores de promoción y difusión.

Calificación General: 2.4

Paso 4.- El ANP emite Publicación de la convocatoria para acceder a los subsidios del PROCODES en el diario de mayor circulación estatal.

La publicación de la convocatoria se realiza según lo establecido en las reglas de operación a través del diario de mayor publicación estatal. Por lo anterior regularmente llega solo a una cantidad muy pequeña de posibles beneficiarios. Esto se debe a que en la mayor parte de las comunidades rurales no llegan los diarios, lo que da como resultado una serie de mal entendidos, entre los que destaca el hecho de que en algunas comunidades se cree que los operadores PROCODES eligen año con año a los beneficiarios ya que es a través de la difusión personal que algunos miembros de las comunidades se enteran de la posibilidad de acceder a este programa.

Calificación General: 2.0

Paso 5.- El Beneficiario presenta su solicitud al ANP

La mayor parte de los Beneficiarios entrevistados, señaló que el proceso de solicitud de acceso al PROCODES fue realizado en su mayoría por los operadores técnicos del programa. En algunos casos, el Beneficiario dice haber recibido recomendaciones referentes a los posibles proyectos comunitarios de parte de los operadores, lo que dejó de lado la posibilidad de solicitar proyectos que ellos consideran de mayor importancia para sus comunidades.

Es importante observar que lo anterior puede ser asunto delicado, ya que el Beneficiario se queda con la sensación de que los proyectos solicitados fueron impuestos por los operadores.

Calificación General: 2.5

Paso 6.- El ANP Recibe las solicitudes por parte de los beneficiarios. (Vigencia de 20 días hábiles contados a partir de la fecha de publicación de la convocatoria)

Debido a las limitaciones económicas y de otra índole de los habitantes de las comunidades rurales, las solicitudes recibidas en las oficinas de las ANPs son la minoría. La mayor parte de las solicitudes son elaboradas con ayuda de los propios operadores en los lugares donde habitan los beneficiarios, esto hace que veinte días sea un tiempo muy limitado para la recepción de solicitudes.

Calificación General: 2.7

Paso 7.- El ANP revisa las solicitudes y la documentación anexa. Deben ajustarse a los requisitos, términos y condiciones previstos en las reglas de operación del PROCODES en un plazo de hasta tres días hábiles contados a partir de la recepción de la solicitud.

El candidato a beneficiario por lo general no sabe con exactitud la documentación que necesita presentar al momento de realizar una solicitud. Lo anterior, ocasiona que muchas veces la solicitud no pueda ser recibida por falta de algún papel.

Calificación General: 2.6

Paso 8.- El beneficiario corrige de ser necesario la documentación y la remite al ANP en un plazo no mayor a cinco días hábiles.

Al no tener claro desde un principio la totalidad de la documentación necesaria, es recurrente que el beneficiario presente la solicitud incompleta. Por distintas limitaciones económicas y de transportación, cinco días no son suficientes para entregar los documentos faltantes.

Calificación General: 1.8

Paso 9.- El ANP Integra el total de solicitudes recibidas y elaboración de los expedientes correspondientes a cada concepto de subsidio; expediente técnico, Ficha técnica y Cédula de capacitación.

No hubo comentarios ni observaciones con respecto a la ejecución de este paso.

Calificación General: 3.5

Paso 10.- El ANP realiza la dictaminación técnica y económica de cada una de las solicitudes recibidas en un plazo de hasta diez días hábiles contados a partir del cierre de recepción de solicitudes.

La dictaminación técnica es sin duda alguna uno de los pasos más importantes durante el ejercicio anual, ya que es en este donde se asignan los montos destinados a cada proyecto.

Los operadores consultados coinciden en que en ocasiones se destinan recursos de manera no sistematizada o sin la consulta previa necesaria, recurriendo en el error de no conocer la manera óptima para la utilización de los recursos en la ejecución de un proyecto.

Calificación General: 3.6

Paso 11.- El ANP determina el orden de prioridad para acceder a los subsidios y elabora acta de dictamen que incluya la relación que establece el orden de prioridad.

No hubo comentarios ni observaciones con respecto a la ejecución de este paso.

Calificación General: 3.3

Paso 12.- El ANP emite los oficios de autorización correspondiente.

Los entrevistados señalaron que muchas veces no queda del todo claro el compromiso que adquiere el beneficiario al ser aprobada su solicitud, lo que en algunas ocasiones se ha visto reflejado en malentendidos o en una mayor dificultad para el correcto desarrollo de los proyectos.

Calificación General: 3.3

Paso 14.- El beneficiario recibe los oficios de autorización y tratándose de proyectos comunitarios se integra el comité Pro-obra.

Los beneficiarios entrevistados, coincidieron en que la mayoría de las ocasiones, los que resultan electos como miembros del comité pro-obra no adquieren un compromiso real con el proyecto.

Calificación General: 3.1

Paso 15.- El ANP envía acta de dictamen y la relación de todas las acciones y proyectos autorizados en un plazo de diez días hábiles contados a partir de la fecha de dictamen.

No hubo comentarios ni observaciones con respecto a la ejecución de este paso.

Calificación General: 3.4

Paso 18.- El ANP firma los convenios de concertación.

Durante el ejercicio de 2009 se tuvo un serio problema con muchos beneficiarios ya que el departamento administrativo consideró obligatorio que el beneficiario tuviera una cuenta bancaria para la recepción de los recursos, sin embargo esto no es una de las obligaciones establecidas en el convenio.

Calificación General: 2.8

Paso 18.- El Consultor, tratándose de Estudios Técnicos o Cursos de Capacitación, firma el convenio de concertación junto con el beneficiario y el director de ANP.

No hubo comentarios ni observaciones con respecto a la ejecución de este paso.

Calificación General: 3.7

Paso 20.- El ANP emite el primer pago a mas tardar diez días hábiles contados a partir de de la firma de convenio de concertación.

La mayor parte de las ocasiones, las direcciones administrativas no están en posibilidades de ministrar los primeros recursos dentro del plazo establecido en el convenio por lo que constantemente se ha estado violando esta cláusula.

Calificación General: 2.3

Paso 21.- El Beneficiario recibe el primer pago e inicia las obras

Es constante el señalamiento por parte de los beneficiarios de que en algunas ocasiones el inicio de obras se ve retrasado por que los recursos no son entregados en tiempo.

Calificación General: 3.1

Paso 22.- El Consultor, tratándose de Estudios Técnicos o Cursos de Capacitación, recibe el primer pago e inicia los trabajos correspondientes.

Los consultores señalan que en algunas ocasiones el inicio de sus estudios o cursos de capacitación se ven retrasados por que los recursos no son entregados en tiempo.

Calificación General: 3.3

Paso 23.- El ANP da seguimiento a los conceptos de subsidios autorizados.

Considerado otro de los pasos de mayor relevancia durante el ejercicio anual, el seguimiento que realizan los operadores PROCODES a los proyectos apoyados ha gozado de especial atención y por lo general de mucho éxito.

El mayor reto que se enfrenta a la hora de dar seguimiento a los proyectos son las limitaciones de personal y en ocasiones de facilidades técnicas (disposición de automóviles, viáticos, etc.).

Calificación General: 2.8

Paso 25.- El beneficiario, tratándose de Proyectos Comunitarios, ejecuta las obras de acuerdo al programa de trabajo establecido en el Expediente Técnico.

Es recurrente, por parte de algunos beneficiarios, la falta de conocimientos para llevar a cabo algunos de los proyectos. El acompañamiento que dan los operadores técnicos no siempre es suficiente para el correcto desarrollo de los mismos.

Calificación General: 3.6

Paso 26.- El consultor realiza los Estudios Técnicos o en su caso imparte los Cursos o Talleres de Capacitación.

Los consultores entrevistados, señalaron la necesidad de recibir apoyo por parte de la ANP y sus operadores al momento de invitar a la comunidad a participar en los cursos y talleres. Lo anterior, considerando que los OT tienen un mayor acercamiento y confianza con los miembros de la comunidad quienes no siempre tienen claro que CONANP está detrás de la persona que realiza la invitación a los talleres.

Calificación General: 3.8

Paso 27.- El Beneficiario asiste a los Cursos o Talleres de Capacitación.

En concordancia con las observaciones realizadas por los consultores en relación a este punto, los opinantes señalan que en ocasiones enfrentan dificultades para extender la invitación a los cursos y talleres a la totalidad de los miembros de la comunidad.

Calificación General: 3.2

Paso 29.- El ANP realiza las visitas de seguimiento y supervisión física y emite la segunda ministración de acuerdo a los avances.

No hubo comentarios ni observaciones con respecto a la ejecución de este paso.

Calificación General: 2.7

Paso 30.- El Beneficiario, Tratándose de Proyectos comunitarios, recibe el pago y continua las obras.

Al igual que con el primer pago, en este paso se presenta constantemente un retraso en la ministración de los recursos.

Calificación General: 3.2

Paso 31.- El consultor, tratándose de Estudios Técnicos o Cursos de Capacitación, recibe el pago y continúa con los trabajos correspondientes.

No hubo comentarios ni observaciones con respecto a la ejecución de este paso.

Calificación General: 3.6

Paso 32.- El ANP integra y envía el reporte trimestral de avance físico financiero y de metas. En un plazo de cinco días hábiles posteriores a la terminación del trimestre correspondiente.

No hubo comentarios ni observaciones con respecto a la ejecución de este paso.

Calificación General: 2.8

Paso 35.- El beneficiario, tratándose de Proyectos Comunitarios, finaliza las obras.

No hubo comentarios ni observaciones con respecto a la ejecución de este paso.

Calificación General: 3.2

Paso 28.- El Consultor, finaliza sus trabajos y entrega la documentación correspondiente.

No hubo comentarios ni observaciones con respecto a la ejecución de este paso.

Calificación General: 3.6

Paso 36.- El ANP verifica el cumplimiento de las metas de los proyectos comunitarios y revisión de los documentos entregados por los consultores.

En referencia a los estudios técnicos, ha sucedido en repetidas ocasiones que tras darse cuenta los operadores de que estaba incompleto, el consultor ya no quiere realizar las correcciones necesarias puesto que el ya cumplió con entregarlo y cuenta ya con el documento de recepción por parte del personal CONANP.

Calificación General: 3.4

Paso 38.- La ANP y el Beneficiario firman el acta entrega-recepción.

No hubo comentarios ni observaciones con respecto a la ejecución de este paso.

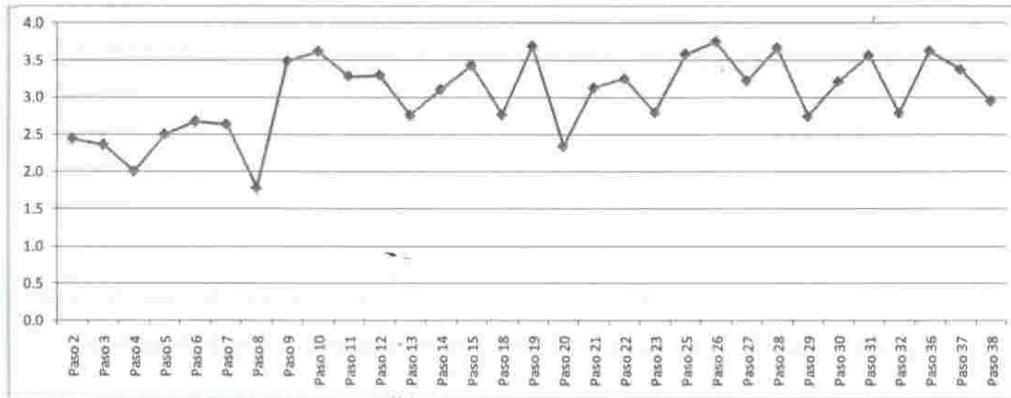
Calificación General: 3.0

Tabla 1. Clasificación por rangos de calificación

Número de Paso	Calificación Global por paso	Número de Paso	Calificación Global por paso	Número de Paso	Calificación Global por paso	Número de Paso	Calificación Global por paso	Número de Paso	Calificación Global por paso
26	3.8	15	3.4	13	2.8	2	2.4	8	1.8
19	3.7	37	3.4	18	2.8	3	2.4		
28	3.7	11	3.3	23	2.8	20	2.3		
10	3.6	12	3.3	32	2.8	4	2.0		
25	3.6	22	3.3	6	2.7				
31	3.6	27	3.2	29	2.7				
36	3.6	30	3.2	7	2.6				
9	3.5	14	3.1	5	2.5				
		21	3.1						
		38	3.0						

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Gráfica 1. Calificación por pasos



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Nota: Los pasos 1, 16, 17, 24, 33, 34, y 35 no aplicaron.

V. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan una serie de propuestas para mejorar cada uno de los pasos del proceso de ejecución. Dichas propuestas, son resultado de las observaciones realizadas por los informantes claves así como de la observación del autor. La mayoría de ellas son accesibles y requieren cambios en el quehacer cotidiano de los actores involucrados en PROCODES.

2.- El ANP recibe la notificación de los techos presupuestales y calendario financiero.

Es necesaria una revisión de los mecanismos de asignación de recursos por parte de cada ANP y RPC. Se propone que los directores busquen el balance adecuado entre los factores de conservación y los de beneficio del tipo social y económico. De esta manera, se reconsideraría la importancia de algunos valores como el de "exención del territorio" ante algunos otros como el de "población beneficiada".

Se recomienda también, la creación de un sistema de "historial" del beneficiario. Con lo anterior, se evitaría, como ha sucedido en ocasiones anteriores, en el error de apoyar a comunidades que en el pasado no han cumplido exitosamente con otros proyectos.

3.- El ANP realiza la promoción y difusión del programa

Sería muy útil considerar algunos días mas para el proceso de difusión, en los que los operadores pudieran convocar a reuniones comunitarias para dar una explicación detallada sobre PROCODES ya que la mayoría de las veces el beneficiario no tiene claro cuales son los objetivos de fondo de este programa y cuáles son sus mecanismos lo que deriva la mayor parte de las veces en solicitudes incorrectas o sin fundamentos confiables. Lo anterior, podría lograrse trabajando en esta fase de el proceso desde finales del año previo. Así, los operadores ganarían el tiempo necesario para realizar una correcta difusión.

Los materiales impresos distribuidos en los lugares de mayor afluencia en las comunidades, pudieran también ser mas específicos en el tipo de proyectos que

PROCODES subsidia, esto evitaría una confusión muy usual por parte de los usuarios que piensan que los recursos serán recibidos para ejercerse libremente como en otros programas de subsidio del gobierno federal.

3.- El ANP publica la convocatoria para acceder a los subsidios del PROCODES en el diario de mayor circulación estatal.

La creación de convenios con las radiofusas estatales, cuyo alcance en las comunidades es bastante satisfactorio, para la difusión de la convocatoria, así como una mayor distribución en los materiales impresos (posters) y un diseño que detalle las bases claramente, pudieran resolver en buena medida el problema que representa la falta de alcance de la convocatoria anual PROCODES.

5.- El Beneficiarios presenta su solicitud al ANP.

Es necesario sensibilizar a los operadores para que tengan estos la capacidad de explicar y convencer a los beneficiarios sobre cuáles son los proyectos mas viables y provechosos para la comunidad, de tal manera que la decisión sea tomada por ambas partes y en común acuerdo.

En algunos casos es importante la necesidad por parte de la ANP o RPC, de proponer proyectos a los beneficiarios para que estos lo soliciten. Cuando se presente este escenario, la dirección de ANP en conjunto con los operadores, deben estar obligados a buscar los mecanismos para convencer a los beneficiarios de que dichos proyectos son los mas recomendables para sus comunidades.

Si existiera un correcto fortalecimiento de la fase de difusión, en esta se podría indicar al candidato a beneficiario, que el tiene el derecho de realizar la solicitud que el considere, siempre y cuando se apegue a los lineamientos de PROCODES.

6.- El ANP recibe las solicitudes por parte de los beneficiarios. (Vigencia de 20 días hábiles contados a partir de la fecha de publicación de la convocatoria)

Se propone que se oficialice en las reglas de operación un mecanismo en el que los operadores realizan visitas a las comunidades con el objetivo explícito de ayudar en la elaboración de las solicitudes. Para lo anterior se recomienda que el plazo de recepción se amplíe a treinta días.

7.- El ANP revisa las solicitudes y la documentación anexa. Deben ajustarse a los requisitos, términos y condiciones previstos en las reglas de operación del PROCODES en un plazo de hasta tres días hábiles contados a partir de la recepción de la solicitud.

Se recomienda incluir en las reglas de operación, un anexo indicando los diferentes tipos de permisos o documentación mínima necesaria y probatoria requerida para poder llevar a cabo las solicitudes. El anexo mencionado debe ser sumamente claro para que sea entregado al beneficiario y este no tenga mayor problema para comprenderlo.

9.- El ANP Integra el total de solicitudes recibidas y elabora los expedientes correspondientes a cada concepto de subsidio; expediente técnico, Ficha técnica y Cédula de capacitación.

Se propone que la elaboración de las fichas técnicas se realice después de la dictaminación técnica para así realizar solamente aquellas correspondientes a los proyectos que ya han sido aprobados.

10.- El ANP realiza la dictaminación técnica y económica de cada una de las solicitudes recibidas en un plazo de hasta diez días hábiles contados a partir del cierre de recepción de solicitudes.

Se considera sumamente necesario, que sea obligatorio para cada ANP darse a la tarea de tener al menos tres cotizaciones distintas para cada proyecto. Con lo anterior se tendrían cifras mas confiables lo que ayudaría de manera considerable a la utilización óptima de los recursos.

11.- El ANP determina el orden de prioridad para acceder a los subsidios y elabora acta de dictamen que incluya la relación que establece el Orden de prioridad.

A raíz de algunos de los señalamientos por parte de los entrevistados, se propone la consideración por parte del equipo dictaminador, de algún valor del tipo de "calidad del capital social" del solicitante o alguno similar que permita valorar algunas cuestiones inmensurables pero que son de gran importancia para el éxito final de un proyecto; apropiación del mismo, ayuda para su desarrollo por parte de la familia, conocimientos previos de la materia, etc.

Se propone también que exista un valor que considere el historial del solicitante en caso de que haya trabajado en años anteriores con CONANP. Según el nivel de compromiso y de éxito mostrado con proyectos anteriores, se podrá otorgar mayor o menor cantidad de recursos a esta persona.

12.- El ANP emite los oficios de autorización correspondiente.

Sería de gran utilidad adjuntar al oficio de autorización que es entregado al beneficiario, un listado de los derechos y obligaciones a los que estará sujeto a la hora de firmar el convenio. Lo anterior sería de mayor impacto si fuera redactado en un lenguaje diferente al utilizado en el convenio, de tal manera que resultara más digerible para el beneficiario que la mayoría de las veces firma el convenio sin estar enterado realmente de sus derechos y obligaciones dentro del programa.

No son pocas las ocasiones en que el operador técnico se ve en la necesidad de entregar el oficio de notificación a otra persona distinta al destinatario final, lo anterior por la dificultad que representa el regresar a una comunidad a buscar a un beneficiario que no estaba en su domicilio la primera vez que se le buscó. Sin embargo es necesario oficializar este tipo de entrega ya sea a través de un formato o de alguna otra figura legal.

14.- El beneficiario recibe los oficios de autorización y tratándose de proyectos comunitarios se integra el comité Pro-obra.

Es necesario que el operador técnico tenga un acercamiento cercano a esta parte del proceso para que haga saber con claridad a los miembros del comité, que la responsabilidad de cada uno de ellos es compartida y que deberán siempre supervisar tanto el desarrollo de las obras como la manera en que se ejercen los recursos.

18.- El ANP Firma de los convenios de concertación.

En referencia a las cláusulas legales del convenio, se propone que se establezca claramente los mecanismos de entrega de los recursos. Debe aclararse también si los cheques, en caso de existir, habrán de ser recogidos por el beneficiario en las oficinas o habrán de ser entregados por el personal CONANP en las comunidades.

En cuanto a la parte operativa de este paso, se considera que el hecho de tener que crear un comité pro obra antes de la firma del convenio retrasa mucho el proceso. Lo anterior podría resolverse muy fácilmente si a los operadores se les facilitara un equipo de impresión móvil para tener la facilidad de realizar las modificaciones necesarias al convenio a la hora de estar en las comunidades creando los comités pro-obra para proceder allí mismo a su firma.

20.- El ANP emite primer pago a mas tardar diez días hábiles contados a partir de la firma de convenio de concertación.

Se propone que el plazo se amplíe los días necesarios en coordinación con las áreas administrativas.

23.- El ANP da seguimiento a los conceptos de subsidios autorizados.

Es relativamente sencillo sortear exitosamente las mayores dificultades que presenta este paso. Se recomienda para esto, una correcta distribución de la carga de trabajo. Es decir, que las localizaciones geográficas y las posibles complicaciones de un proyecto sean consideradas al inicio del año para que se asigne solo la cantidad de proyectos que un operador puede manejar óptimamente.

Sería de gran ayuda si pudiera crearse un mecanismo mediante el cuál el personal de CONANP pudiera tener acceso a una rendición de saldos en cuenta por parte del beneficiario. De esta manera se evitarían algunos casos en los que los recursos son malgastados por parte de los beneficiarios.

25.- El beneficiario, tratándose de Proyectos Comunitarios, ejecuta las obras de acuerdo al programa de trabajo establecido en el Expediente Técnico.

Debe considerarse a la hora de aprobar los proyectos, e incluso a la hora de recomendarles a los beneficiarios que los soliciten, la necesidad de tomar en cuenta los conocimientos, aptitudes y habilidades de las comunidades donde habrán de realizarse las obras. De tal manera que contemplando las facilidades que el grupo con el que se va a trabajar y las facilidades que la ANP tendrá de acompañar en este ejercicio a la comunidad, se aprueben solo aquellos proyectos que tengan posibilidades reales de ser culminados exitosamente.

26.- El consultor realiza los Estudios Técnicos o en su caso imparte los Cursos o Talleres de Capacitación.

Trabajando en la fase de invitación a los cursos y talleres en conjunto, podría sacarse un mayor provecho a los mismos con la presencia de un mayor número de personas.

29.- El ANP realiza las visitas de seguimiento y supervisión física y emite la segunda ministración de acuerdo a los avances.

Algunos de los operadores entrevistados, coincidieron en que facilita mucho el camino hacia el éxito de un proyecto, el entregar los recursos en tan solo dos ministraciones en vez de tres o cuatro como se ha realizado en algunos proyectos. Esto representa un riesgo de que el beneficiario haga mal uso del recurso ya que cuenta con una mayor cantidad de dinero a su disposición, pero con un buen mecanismo de seguimiento financiero, el realizar solamente dos ministraciones simplifica mucho el proceso.

26.- El ANP integra y envía el reporte trimestral de avance físico financiero y de metas. En un plazo de cinco días hábiles posteriores a la terminación del trimestre correspondiente.

Se propone a oficinas centrales, que los formatos de avance físico financiero que envían trimestralmente, tengan las celdas correspondientes a las fórmulas bloqueadas, de esta manera se facilita mucho más la integración de dichos informes.

32.- El ANP verifica el cumplimiento de las metas de los proyectos comunitarios y revisión de los documentos entregados por los consultores.

Para el caso de los estudios técnicos, se recomienda advertir al consultor previo la recepción de su documento, que si no cumple con la totalidad de los puntos acordados en los términos de referencia de dicho estudio, los resultados finales no podrán ser

recibidos, lo anterior, con la finalidad de evitar malos entendidos al recibir un informe final para su revisión.

En este punto, se vuelve a hacer latente la necesidad imperante de crear una especie de "catálogo" nacional o regional de consultores en el que se incluya sus datos de contacto pero sobre todo su historial en relación a los trabajos con PROCODES.

38.- El ANP y el Beneficiario firman el acta entrega-recepción.

Se considera que debe someterse a juicio el hecho de que tengan que firmar todos los integrantes del comité pro-obra. La dificultad para reunir todas sus firmas complica mucho este proceso de entrega-recepción y la posibilidad de que fuera solo el presidente del comité quien firmara, lo facilitaría considerablemente.

VI. DISCUSIÓN

No cabe duda de que las comunidades que tienen acceso a este programa de subsidios crecen considerablemente en sus capacidades de trabajar unidos en torno a la conservación de las áreas con un alto valor ambiental con las que conviven cotidianamente y en las que la mayoría de las veces realizan sus actividades productivas.

Los proyectos apoyados por PROCODES tienen un impacto directo en la protección del medio ambiente en las ANPs nacionales y un considerable nivel de beneficio en las cuestiones socioeconómicas de muchas de las comunidades mexicanas que históricamente han estado alejadas de otro tipo de subsidios gubernamentales.

El programa, por su inercia natural, es mejorado año con año. Tanto en sus lineamientos y reglas de operación, como en el ejercicio diario de operadores, directivos e incluso beneficiarios. Sin embargo, existen muchas oportunidades de encaminar los esfuerzos del PROCODES hacia una óptima utilización de sus recursos.

Resulta importante destacar un punto, que a raíz de la observación, pudiera considerarse una de las claves de mayor importancia en el éxito de la ejecución de PROCODES. El hecho de que el grupo de operadores (al menos en la región Noroeste) sea bastante multidisciplinario, ayuda en gran medida a lograr los objetivos de acercamiento social con las comunidades a la hora de realizar trabajos en pos de la conservación.

De acuerdo a sus principios básicos y alejándose del error de otras dependencias u organizaciones orientadas a la conservación, La Dirección Regional Noroeste y sus ANPs han sabido integrar a sus grupos de operadores, perfiles diversos y que ayudan a llevar el ejercicio más allá de los temas ambientales. Es así como encontramos entre los operadores técnicos Licenciados en Sociología, Economía, Antropología, Comunicación, etc. Conocimientos que complementan muy bien la manera de trabajar de la cantidad considerable de operadores con formación en agroecología, ecología, biología, etc.

Por supuesto, el programa está obligado, por su propia naturaleza, a buscar un camino de mejoramiento constante. En este sentido, los puntos débiles en el proceso de

ejecución son bastantes y muy subrayables. Una cantidad considerable de estos puntos está ligada a la cuestión presupuestaria.

Resultaría sencillo y complaciente decir que un mayor presupuesto es necesario para la óptima operación de PROCODES. Sin dejar de lado que en lo general debería haber una mayor cantidad de recursos financieros destinados a los programas conservacionistas por parte del Estado, la actual situación económica mundial y en particular de nuestro país, nos obliga a volver la vista hacia la urgencia por tratar de sacar el máximo provecho de los recursos disponibles.

En referencia a lo anterior, podría ser de mucho beneficio para el ejercicio PROCODES, buscar mecanismos que mejoren las relaciones entre los departamentos administrativos y los ejecutores. Con pequeños ajustes en la comunicación entre estas dos partes, se pueden lograr mejoras significativas como la propuesta anteriormente en relación al paso número catorce.

Existen varios ejemplos como este, que representan interesantes facilidades de mejoramiento a raíz de pequeños y accesibles cambios. Con ellos, los usuarios finales del programa verían directamente un beneficio al tener mayor puntualidad en la recepción de los recursos y por consiguiente en la ejecución de los proyectos. Por su parte, los operadores y directores de área tendrían mayor acceso a los recursos materiales necesarios para desempeñar mejor su trabajo.

Otro de los períodos de mayor importancia durante el proceso de ejecución PROCODES, es el referente a la dictaminación de los proyectos que serán aprobados a inicio de año. Si bien es cierto que las reglas de operación y los lineamientos sujetan la aprobación de los proyectos a la calificación alcanzada según las puntuaciones del tabulador de preferencias, hay algunos puntos que se recomienda observar con mayor detenimiento.

En algunos casos, las posibilidades y alcances de los trabajadores de una ANP son sobrepasados por la cantidad de proyectos aprobados bajo su cargo. De acuerdo a las experiencias de algunos directores, aprobar proyectos mas ambiciosos y que concentren una mayor cantidad de recursos, tendrá por lo general, un mayor impacto directo en la comunidad y en su relación con las labores de conservación del área. Lo anterior, también permitirá tener un menor número de proyectos, lo que reducirá en

gran medida la parte de la documentación, dando mayor facilidad de supervisión y de acompañamiento en campo por parte de los operadores hacia los beneficiarios.

A lo anterior habría que sumar la importancia de que la distribución de los proyectos entre los operadores (a cargo de los directivos de las ANPs), debería considerar el perfil de cada técnico en relación a los conocimientos y habilidades necesarias para la correcta ejecución de cada uno de los proyectos. De esta manera, resulta recomendable considerar la posibilidad de distribuir la carga de trabajo por proyectos y no por comunidades como generalmente se realiza.

En general, la mayor parte de las observaciones y recomendaciones arrojadas por este estudio, representan la posibilidad de caminar hacia una mejor ejecución de este programa de subsidios en base a pequeños cambios.

VII. CONCLUSIONES

El Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCODES), después de tres años de instaurado como herramienta de conservación y desarrollo social comunitario, puede considerarse uno de los instrumentos de mayor relevancia en el ámbito de las políticas ambientales implementadas por los últimos gobiernos de México.

Como tal, el PROCODES podría ser considerado como un éxito, ya que la mayoría de sus objetivos y sus metas son cumplidos a través de los proyectos que se realizan. Sin embargo, como en cualquier otro procedimiento, hay aún muchos puntos que pueden ser mejorados.

Este proceso de mejoramiento de PROCODES se ve nutrido con la experiencia que se va generando en el día a día. Es claro que intenciones como la de este trabajo de documentar algunos de los puntos débiles y de las áreas en que la operación del programa es mejorable, representa una oportunidad de lograr una óptima utilización de los recursos financieros destinados a PROCODES.

Prestando atención a las observaciones reunidas en este trabajo, y haciendo un esfuerzo que requiere de la participación de todos los involucrados, significativos cambios pudieran ser logrados a través de pequeños cambios en el quehacer cotidiano de quienes diseñan, operan y se benefician con el PROCODES.

VIII. REFERENCIAS

Carabias J, 2002, 'Conservación de los Ecosistemas y el Desarrollo Rural Sustentable en América Latina, Condiciones, Limitantes y Retos' en *La Transición Hacia el Desarrollo Sustentable. Perspectivas de América Latina y el Caribe*, Enrique Leff y otros (compiladores), INE, UAM y PNUMA, México

Centro de Estudios Jurídicos y Ambientales A.C. 2009, *Entrevista al Dr. Ernesto Enkerlein, Titular de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas*, Centro de Estudios Jurídicos y Ambientales A.C., México Visto el 27/12/09
http://www.ceja.org.mx/IMG/pdf/ENTREVISTA_DR_ERNESTO_ENKERLIN_PARA_REVISTA_DayE_May_19_2009.pdf

Elejabarrieta F, 1984, *Construcción de Escalas de Actitud tipo Thurst y Likert*, U.A.B, España.

Gabaldón A. & Rodríguez M., 2002, 'Evolución de las Políticas e Instituciones Ambientales: ¿Hay Motivos Para Estar Satisfechos?', en *La Transición Hacia el Desarrollo Sustentable. Perspectivas de América Latina y el Caribe*, Enrique Leff y otros (compiladores), INE, UAM y PNUMA, México

Guiarracca N, 2001, *¿Una Nueva Realidad en América Latina?* CLACSO, Argentina

IUCN/PNUMA/WWF, 1980. *Estrategia Mundial para la Conservación*. UICN, PNUMA y WWF, Grand.

Jiménez Trejo, L. "Desarrollo Rural en América Latina" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 99, 2008.
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/2008/lajt.htm>

Lankao P, 2002, 'El Peso de las Políticas de Sustentabilidad de las Recientes Tendencias de Desarrollo' en *La Transición Hacia el Desarrollo Sustentable. Perspectivas de América Latina y el Caribe*, Enrique Leff y otros (compiladores), INE, UAM y PNUMA, México

Melo, G. 2008. '*Áreas naturales protegidas de México, su origen y Desarrollo*'.
<http://www.igeograf.unam.mx/instituto/publicaciones/temassel/anapromesiglo/cap2.pdf>.
Visto el 12/10/09

Merino L. & Segura G. 2007, 'Las Políticas Forestales y de conservación y sus impactos en las Comunidades Forestales en México' en *Los Bosques Comunitarios de México*, INE, México, 443 pp.

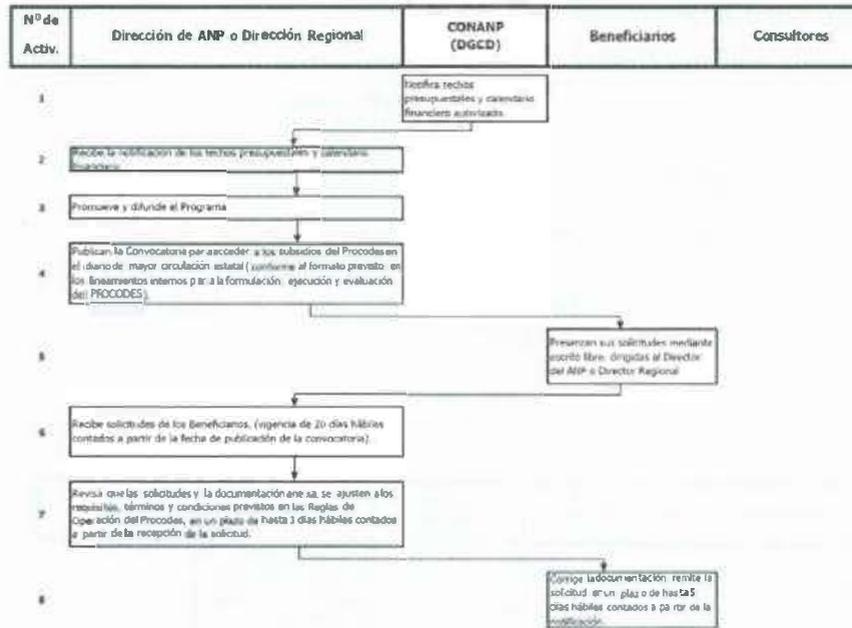
PROCODES 2006, Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, México, visto el 13/10/09, <http://www.conanp.gob.mx/acciones/procodes.php>

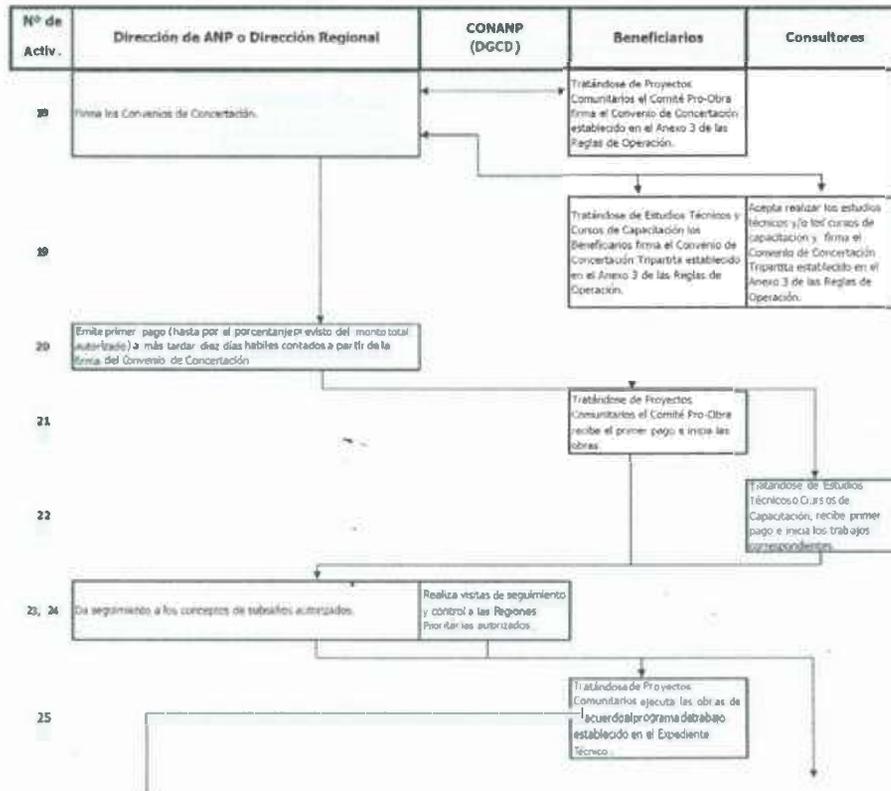
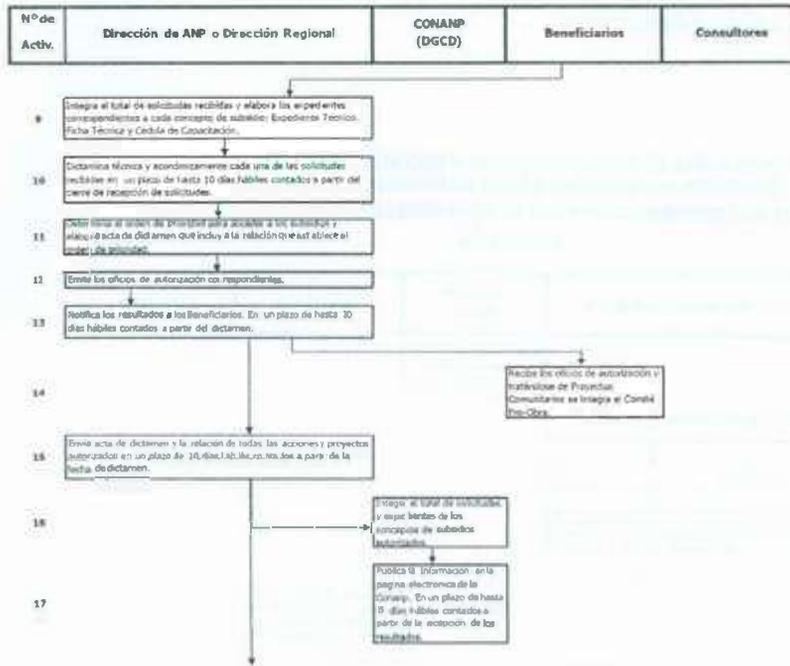
Toledo V., 2005 'Repensar la Conservación: Áreas Naturales Protegidas o Estrategia Bioregional', *Gaceta Ecológica*, Vol 77, pp 67-83,

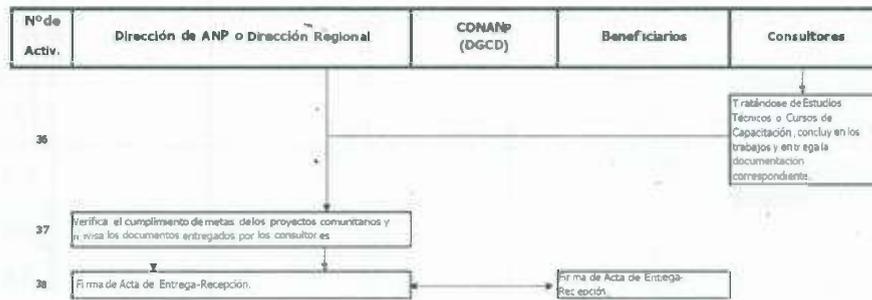
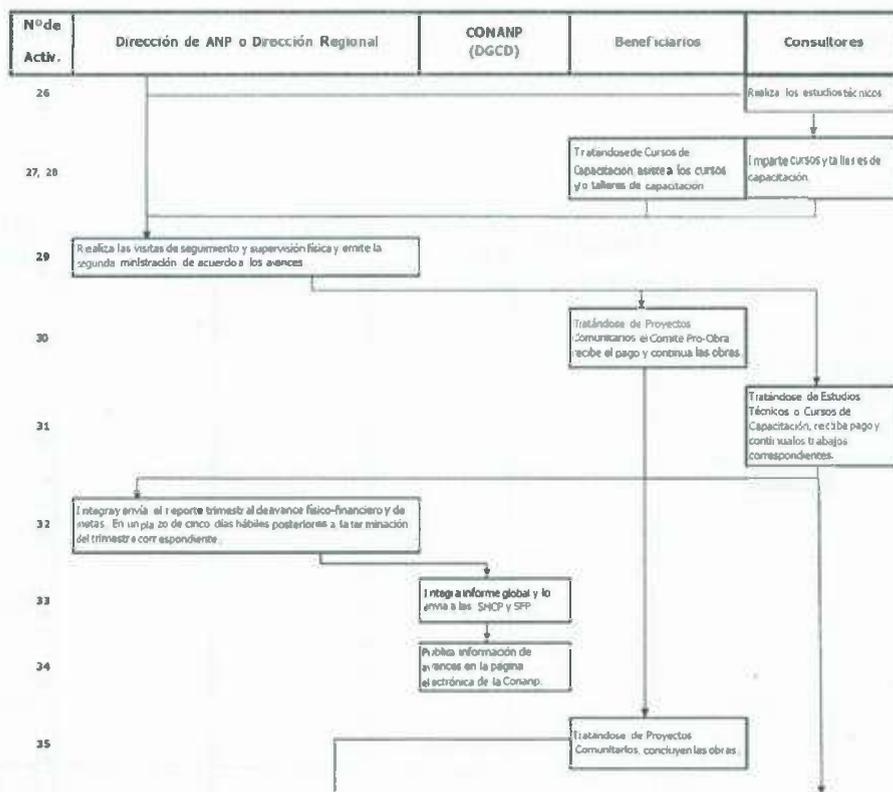
World commission on Environment and Development, 1987, *Our common Future*, Oxford University Press.

Anexo I. Tabla de pasos y ejecutores.

**SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES
COMISIÓN NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS
PROGRAMA DE CONSERVACION PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (Procodes)
DIAGRAMA**







ANEXO2

PASO
No.

		Operadores	Directivos ANP	Beneficiarios	Consultores	Promedio General
1	Satisfacción del Beneficiario					
	Tiempo de Ejecución					
	Éxito Final					
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales					
2	Satisfacción del Beneficiario					
	Tiempo de Ejecución	1				1.0
	Éxito Final	3				3.0
	Recursos Financieros	3				3.0
	Recursos Materiales					
3	Satisfacción del Beneficiario	2.0				2.0
	Tiempo de Ejecución	2.0				2.0
	Éxito Final	2.1				2.1
	Recursos Financieros	1.4				1.4
	Recursos Materiales	2.1				2.1
4	Satisfacción del Beneficiario	1				1.0
	Tiempo de Ejecución	2				2.0
	Éxito Final	2				2.0
	Recursos Financieros	4				4.0
	Recursos Materiales					
5	Satisfacción del Beneficiario			2.5		2.5
	Tiempo de Ejecución			2.2		2.2
	Éxito Final			2.8		2.8
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales					
6	Satisfacción del Beneficiario					

	Tiempo de Ejecución	1.1				1.1
	Éxito Final	2.1				2.1
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales					
7	Satisfacción del Beneficiario					
	Tiempo de Ejecución	1.5				1.5
	Éxito Final	2.3				2.3
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales					
8	Satisfacción del Beneficiario			1.8		1.8
	Tiempo de Ejecución			1.3		1.3
	Éxito Final			2.2		2.2
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales					
9	Satisfacción del Beneficiario					
	Tiempo de Ejecución	3.3		3.2		3.2
	Éxito Final	3.5		3.7		3.6
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales	3.5		3.5		3.5
10	Satisfacción del Beneficiario					
	Tiempo de Ejecución	3.3		3.2		3.2
	Éxito Final	3.6		3.7		3.6
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales	3.6		3.7		3.6
11	Satisfacción del Beneficiario					
	Tiempo de Ejecución	3.6		3.8		3.7
	Éxito Final	2.5		2.5		2.5
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales					
12	Satisfacción del Beneficiario	3.5				3.5
	Tiempo de Ejecución	3.3				3.3
	Éxito Final	3.6				3.6

	Recursos Financieros				
	Recursos Materiales	3.3			3.3
13	Satisfacción del Beneficiario	3.4			3.4
	Tiempo de Ejecución	3.0			3.0
	Éxito Final	3.5			3.5
	Recursos Financieros	1.9			1.9
	Recursos Materiales	1.4			1.4
14	Satisfacción del Beneficiario			3.7	3.7
	Tiempo de Ejecución	3.5		2.7	3.1
	Éxito Final	3.6		3.0	3.3
	Recursos Financieros				
	Recursos Materiales				
15	Satisfacción del Beneficiario				
	Tiempo de Ejecución				
	Éxito Final				
	Recursos Financieros				
	Recursos Materiales				
16	Satisfacción del Beneficiario				
	Tiempo de Ejecución				
	Éxito Final				
	Recursos Financieros				
	Recursos Materiales				
17	Satisfacción del Beneficiario				
	Tiempo de Ejecución				
	Éxito Final				
	Recursos Financieros				
	Recursos Materiales				
18	Satisfacción del Beneficiario	3.3			3.3
	Tiempo de Ejecución	1.8			1.8
	Éxito Final	3.1			3.1
	Recursos Financieros				
	Recursos Materiales	2.0			2.0

19	Satisfacción del Beneficiario			3.3	3.7	3.5
	Tiempo de Ejecución			3.7	3.8	3.8
	Éxito Final			3.7	3.7	3.7
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales					
20	Satisfacción del Beneficiario	2.5				2.5
	Tiempo de Ejecución	1.3				1.3
	Éxito Final	1.9				1.9
	Recursos Financieros	2.4				2.4
	Recursos Materiales	2.3				2.3
21	Satisfacción del Beneficiario			3.2		3.2
	Tiempo de Ejecución			3.0		3.0
	Éxito Final			3.0		3.0
	Recursos Financieros			3.3		3.3
	Recursos Materiales					
22	Satisfacción del Beneficiario					
	Tiempo de Ejecución				3.3	3.3
	Éxito Final				3.5	3.5
	Recursos Financieros				3.2	3.2
	Recursos Materiales					
23	Satisfacción del Beneficiario	2.8				2.8
	Tiempo de Ejecución	3.1				3.1
	Éxito Final	3.3				3.3
	Recursos Financieros	1.9				1.9
	Recursos Materiales	2.1				2.1
24	Satisfacción del Beneficiario					
	Tiempo de Ejecución					
	Éxito Final					
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales					
25	Satisfacción del Beneficiario			3.3		3.3

				3.7	3.7
				3.5	3.5
				3.8	3.8
26	Satisfacción del Beneficiario			3.8	3.8
	Tiempo de Ejecución			3.8	3.8
	Éxito Final			3.8	3.8
	Recursos Financieros				
	Recursos Materiales				
27	Satisfacción del Beneficiario				
	Tiempo de Ejecución				
	Éxito Final				
	Recursos Financieros				
	Recursos Materiales				
28	Satisfacción del Beneficiario			3.8	3.8
	Tiempo de Ejecución			3.7	3.7
	Éxito Final			3.8	3.8
	Recursos Financieros				
	Recursos Materiales				
29	Satisfacción del Beneficiario	3.1			3.1
	Tiempo de Ejecución	3.1			3.1
	Éxito Final	3.4			3.4
	Recursos Financieros	2.4			2.4
	Recursos Materiales	2.0			2.0
30	Satisfacción del Beneficiario			3.0	3.0
	Tiempo de Ejecución			3.3	3.3
	Éxito Final			3.2	3.2
	Recursos Financieros			3.3	3.3
	Recursos Materiales				
31	Satisfacción del Beneficiario			3.8	3.8
	Tiempo de Ejecución			3.7	3.7
	Éxito Final			3.7	3.7

	Recursos Financieros				3.2	3.2
	Recursos Materiales					
32	Satisfacción del Beneficiario					
	Tiempo de Ejecución	2.0				2.0
	Éxito Final	3.1				3.1
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales					
33	Satisfacción del Beneficiario					
	Tiempo de Ejecución					
	Éxito Final					
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales					
34	Satisfacción del Beneficiario					
	Tiempo de Ejecución					
	Éxito Final					
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales					
35	Satisfacción del Beneficiario					
	Tiempo de Ejecución					
	Éxito Final					
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales					
36	Satisfacción del Beneficiario				3.8	3.8
	Tiempo de Ejecución				3.7	3.7
	Éxito Final				3.8	3.8
	Recursos Financieros				3.3	3.3
	Recursos Materiales					
37	Satisfacción del Beneficiario					
	Tiempo de Ejecución	3.1				3.1
	Éxito Final	3.4				3.4
	Recursos Financieros					
	Recursos Materiales					

38

Satisfacción Beneficiario	del				
Tiempo de Ejecución	3.0				3.0
Éxito Final	3.6				3.6
Recursos Financieros					
Recursos Materiales	2.9				2.9