

## Formato de la Posición Institucional<sup>1</sup>

### Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario S219-Apoyos para el Desarrollo Forestal Sustentable

#### 1. Uso de los hallazgos de la evaluación

Cuadro. Principales mejoras derivadas de la evaluación

#### A. Coordinación General de Gerencias Estatales.

##### a. Gerencia de Control Operativo

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación <sup>2</sup>
Páginas 248-249	Se identificó que la encuesta elaborada por la UCS es sobre la atención recibida en cualquier visita que realiza a la CONAFOR. Existe una pregunta en la que el informante menciona para que acudió a la oficina de la CONAFOR y sobre qué tipo de apoyo fue el motivo de su visita, pero no es fácil procesar los datos. Además no se dispone de preguntas que pueden ser relevantes para cada proceso en lo particular, por ejemplo, recepción de solicitudes, firma de los convenios y entrega de informes. En el caso de la encuesta sobre talleres de derechos y obligaciones se identificó que no se ha capturado y procesado la información del ejercicio 2017. En entrevista en oficinas centrales se mencionó que eso correspondía a las entidades, mientras que en al menos una de ellas se dijo que la información se mandaba a oficinas centrales. En estos casos, el principal problema es la captura de la información, ya que las encuestas son en papel y el personal de la CONAFOR es	<p>"Existe una pregunta en la que el informante menciona para que acudió a la oficina de la CONAFOR y sobre qué tipo de apoyo fue el motivo de su visita [...]"</p> <p>En el formato de la encuesta que manejamos actualmente no existe ninguna pregunta en mención. A partir del 2016 se realizó una reestructuración de las preguntas de la encuesta y las que mencionaban lo que la observación infiere se quitaron. Actualmente (y desde el 2016) sólo se les pregunta al final de la encuesta a que servicio o área acudieron, con la intención de saber qué áreas brindan mejor y peor servicio.</p> <p>"Además no se dispone de preguntas que pueden ser relevantes para cada proceso en lo particular, por ejemplo, recepción de solicitudes, firma de los convenios y entrega de informes."</p> <p>Ya que, la esencia de la encuesta es evaluar los servicios en general de cada gerencia, crear</p>	Capacitar al personal de las Gerencias en la mejora de atención a la ciudadanía con un enfoque de "equidad de género y de atención diferenciada" en aras de brindar un mejor servicio para cualquier persona acuda a solicitar algún tipo de servicio en la Gerencia Estatal.

<sup>1</sup> La posición institucional es una opinión fundada, respecto a las estrategias de seguimiento de las recomendaciones, los resultados de la evaluación, al proceso de evaluación, al desempeño del equipo evaluador, así como, a la coordinación por parte de CONEVAL.

<sup>2</sup> Acciones de mejora planeadas o emprendidas.

	<p>escaso. Se recomienda instrumentar que las encuestas de satisfacción levantadas directamente por la CONAFOR a personas que acuden a los procesos de recepción de solicitudes, impartición de los talleres de derechos y obligaciones, firma de convenios de concertación, entrega de planta y entrega de informes sean contestadas en tabletas para que efectivamente pueda realizarse un análisis de la percepción de la atención recibida. La forma de aplicación puede ser mediante tabletas fijadas al escritorio de entrada, en el que cada usuario o beneficiario contesta las preguntas de la pantalla. Pueden incluso usarse un esquema con imágenes (caras felices y tristes) que expresen desde la máxima insatisfacción hasta la máxima satisfacción. Este sistema no debe sustituir a los buzones para quejas y sugerencias. Se recomienda que los cuestionarios (en las tabletas) sean específicos para cada proceso, máximo 8 preguntas.</p>	<p>preguntas para cada proceso implicaría convertir la encuesta en un formato para solicitantes de apoyo y no para usuarios de cualquier servicio, recordemos que hay personas que no van a solicitar apoyos, sino que simplemente van a preguntar por procesos, o consultar cualquier cosa, y atender a estas personas también es un servicio. Respecto a la recomendación "Se recomienda instrumentar que las encuestas de satisfacción levantadas directamente por la CONAFOR a personas que acuden a los procesos de recepción de solicitudes, impartición de los talleres de derechos y obligaciones, firma de convenios de concertación, entrega de planta y entrega de informes sean contestadas en tabletas para que efectivamente pueda realizarse un análisis de la percepción de la atención recibida." Hay una enorme brecha tecnológica principalmente en personas de zonas rurales, llevar una Tablet a cada gerencia implicaría lo siguiente:  Muchas personas no responderían la encuesta si no saben o temen utilizar una Tablet. Podría reducirse el número de encuestas diarias aplicadas y por ende las encuestas totales, ya que si hay varias personas tendrían que responder la encuesta de una en una para todas poder utilizar la Tablet, lo cual también implicaría pedirle al usuario que espere para responder una encuesta que finalmente a nosotros nos interesa, no al usuario. Implica invertir un recurso económico para la compra de las Tablet, dado el entorno de la nueva administración es difícil contar ese gasto.</p>	
--	---	--	--

## B. Coordinación General de Educación y Desarrollo Tecnológico

### b. Gerencia de Desarrollo y Transferencia de Tecnología

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación <sup>3</sup>
Dictamen y Asignación de Apoyos <b>Página 14</b>	Generar guías para autorizar la elegibilidad de los proyectos, elaborar dictámenes y pre-dictámenes.	Al respecto se considera que los términos de referencia del concepto de apoyo SAT.3 cuentan formatos de pre-dictamen y el dictamen, con criterios técnicos para determinar si la solicitud cumple para ser apoyados. De forma complementaria se ha capacitado a los responsables del pre dictamen estatal la cual se realiza mediante el Sistema de dictaminación de solicitudes (SIDICSOL) en donde se explica del proceso	Mejorar los criterios técnicos de los formatos de pre dictamen estatal y dictamen, además de continuar con el proceso de capacitación a los responsables de esta actividad.
Entrega y Verificación de Apoyos <b>Página 16</b>	Generar guías para verificación en campo de los Componentes del Programa, particularmente los Componentes III, IV, V y VI.	Actualmente se cuenta con un formato de verificación en campo, sin embargo no existe una guía para el levantamiento de información para la verificación en campo.	Se desarrollarán una guía de llenado para el formato de verificación en campo, para fortalecer la actividad de los responsables del seguimiento de los proyectos del concepto SAT.3 Transferencia de tecnología.
Normatividad, lineamientos, guías y manuales de procedimiento. <b>Página 236</b>	Realizar una revisión integral de los manuales de procedimientos de la CONAFOR para establecer una estrategia que permita tener manuales completos, claros, detallados y configurados en términos de procesos.	La última actualización de los manuales de procedimientos de la Gerencia de Desarrollo y Transferencia de Tecnología (incluyendo el manual para la gerencia estatal), se realizó en mayo de 2017.	Se actualizará el manual de procedimientos tanto de la Gerencia de Desarrollo y Transferencia de tecnología como de la Gerencia Estatal referente al concepto de apoyo SAT. 3, en donde se incluirá la actualización de los formatos del pre dictamen estatal, dictamen y la guía para el llenado del formato de verificación en campo 2019
Normatividad, lineamientos, guías y manuales de procedimiento. <b>Cuadro 4.5 Página 237</b>	Se tienen dos manuales, lo que puede generar confusión en los funcionarios	De acuerdo a las responsabilidades para la operación del concepto de apoyo SAT. 3, es necesario contar dos manuales de procedimientos: 1).-De la Gerencia de Desarrollo y Transferencia de Tecnología 1) Gerencias estatales.  En cada uno de acuerdo al proceso para el otorgamiento y seguimiento de los apoyos	De acuerdo a lo indicado en los puntos anteriores se actualizarán los procesos en ambos manuales de procedimientos.

<sup>3</sup> Acciones de mejora planeadas o emprendidas.

		<p>autorizados se define claramente que responsabilidad y quienes son los responsables de cada una de las gerencias estatales</p> <p>En mayo de 2017 se realizó la última actualización de los manuales de procedimientos para oficinas centrales y para las gerencias estatales</p>	
<p>Normatividad, lineamientos, guías y manuales de procedimiento.</p> <p>Página 243</p>	<p>Generar o establecer módulos para la dictaminación de todas las solicitudes del Programa como parte del SIIAC.</p>	<p>Desde 2017 el concepto SAT.3, se incorporó al Sistema de Dictaminación de Solicitudes, en donde se realiza el pre dictamen estatal y Dictamen.</p>	<p>Mejorar el proceso de programación para la realización del pre-dictamen estatal y el dictamen.</p>

### C. Coordinación General de Producción y Productividad

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación[2]
4.1. Articulación de los procesos en el programa.	<p>Generar guías para autorizar la elegibilidad de los proyectos, elaborar dictámenes y pre-dictámenes.</p>	<p>Actualmente en las Gerencias de Programa ya se implementan <b>formatos de pre dictamen (PSA) y dictamen</b> de acuerdo a cada concepto de apoyo, los cuales tienen sus propios criterios de elegibilidad <b>establecidos en reglas de operación y son modificados anualmente según corresponda</b>. La elegibilidad de los apoyos se prioriza en función de los puntajes obtenidos de acuerdo a cada criterio de prelación. No es necesario generar una guía para ello, ya que el personal técnico es constantemente capacitado para la interpretación de los mismos, además de que se les da acompañamiento permanente.</p>	Ninguna

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación[2]
	Incorporar calificaciones a la publicación de resultados.	La transparencia en la asignación de recursos se cumple desde la publicación de los criterios en reglas de operación, la conformación y funcionamiento de los Comités Técnicos y la publicación de los resultados en la página de internet de la Institución, por lo que no se considera necesario agregar la calificación, la cual puede ser consultada por la persona que lo desee a través de los mecanismos existentes.	De acuerdo con la recomendación, es parte de la transparencia en la asignación de recursos; de hecho se cuentan con ellas en las actas de los Comités Técnicos. En próximas publicaciones de resultados se podrán incluir estas calificaciones.
	Generar una Guía para verificación de los apoyos.	Al igual que en la dictaminación, existe un formato de supervisión de campo objetivo y completo, que se podrá mejorar anualmente con indicaciones específicas para hacer más homogénea su implementación. No es necesario implementar una guía para esta actividad, ya que el personal tiene y recibe la capacitación para su llenado.	Ninguna
	Realizar una revisión integral de los manuales de procedimientos de la CONAFOR para establecer una estrategia que permita tener manuales completos, claros, detallados y configurados en términos de procesos.	Derivado de una mejora continua de los programas, se actualizaron los Manuales de Procedimientos vigentes, para dar mayor claridad a los procesos.	Ninguna
	Generar o establecer módulos para la dictaminación de todas las solicitudes del Programa como parte del SIAC.	En los Estados existen los equipos de dictaminación, desde la parte legal a la técnica. Aunado a ello, los programas realizan supervisión, y en casos como el PSA la dictaminación es centralizada. El hallazgo es compartido por la Coordinación General de Planeación y Evaluación, ya que son ellos quienes conocen las capacidades del SIAC.	Ninguna

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación[2]
	Elaborar un protocolo para el proceso de recepción de solicitudes.	Existen las ventanillas únicas en los estados y un formato denominado "check list" donde se establecen los criterios y requisitos que los solicitantes deben observar, de acuerdo a las Reglas de Operación, por lo que no se considera necesario un proceso.	Ninguna
	Establecer en las ROP un mecanismo de contraloría social conformado por beneficiarios o representantes de los beneficiarios en <b>sustitución</b> de los Comités Técnicos.	Los Comités Técnicos integran a diversos sectores: Gobiernos, silvicultores, industriales, gremio profesional y académico y al gremio de la sociedad civil, quienes en su caso, fungen como "Contraloría Social" y avalan la transparencia en los procesos. La Contraloría Social NO puede sustituir a los Comités Técnicos, dado que los primeros sólo representan a beneficiarios (conflicto de intereses). Los integrantes de los Comités son sujetos de responsabilidades administrativas por lo cual no se pueden transferir a un comité ciudadano dichas responsabilidades. Se cuenta con un Órgano Interno de Control, que asiste a las sesiones de Comité y vigila que los acuerdos de los mismos se conduzcan conforme a las normas que rigen los apoyos a las propias facultades de los mismos.	Ninguna
	Realizar un análisis detallado de las capacidades de operación del Programa en cada entidad, considerando los recursos humanos y materiales disponibles para con ello definir las áreas elegibles.	Para priorizar las áreas elegibles, los programas seleccionan y procesan sus propios criterios definidos en la normatividad aplicable para que cumplan con los objetivos de los mismos. Algunos como el PSA, mediante el uso de información geográfica y que cumplan con los mejores criterios técnicos, ambientales y sociales. Las áreas estratégicas para el país por su provisión de servicios ambientales, no deben delimitarse por cuestiones de capacidad operativa ni de recursos humanos.	Ninguna

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación[2]
4.2. Hallazgos y resultados. Normatividad, lineamientos, guías y manuales de procedimiento. Pág. 236 del documento.	Realizar una revisión integral de los manuales de procedimientos de la CONAFOR para establecer una estrategia que permita tener manuales completos, claros, detallados y configurados en términos de procesos.	Los manuales de procedimiento son actualizados de manera regular, sin embargo, se considera que sería complicado plasmar un sólo proceso de forma concreta ya que existen particularidades en la mayoría de los procesos de los programas que realiza la institución.	Ninguna
Pág. 240 del documento.	Generar guías para autorizar la elegibilidad de los proyectos, elaborar dictámenes y pre-dictámenes.	Todos los componentes de los programas cuentan con sus propios criterios y procedimientos de priorización y de elegibilidad; los cuales están conforme a Reglas de Operación. Adicionalmente, se cuenta con el personal capacitado para evaluar las solicitudes y propuestas técnicas recibidas.	Ninguna
	Generar guías para la verificación en campo de los componentes del Programa, particularmente los Componentes III, IV, V y VI.	Los programas y componentes cuentan con formatos para verificar el cumplimiento de las actividades en campo de cada concepto de apoyo y anualmente se realizan las mejoras y actualizaciones que se consideran factibles de acuerdo a las mejoras en reglas de operación.	Ninguna
4.3. Hallazgos y resultados. Sistemas de información. Pág. 243 del documento.	Generar o establecer módulos para la dictaminación de todas las solicitudes del Programa como parte del SIIAC.	Concretamente, las Gerencias de Fomento y de PSA cuentan con Sistemas de Dictaminación de Solicitudes (SIDICSOL y SIGSAB) y está directamente ligado al SIIAC. La evaluación del Sistema al SIIAC debe ser evaluada por el área de Informática de la Institución y la información sobre la operación del sistema que la Gerencia de Fomento utiliza para la dictaminación de solicitudes está a disposición en caso de ser requerida.	Ninguna

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación[2]
Pág. 244 del documento.	Generar una estrategia documentada para eliminar los sistemas alternativos de control de la gestión del Programa que incluya un líder del proyecto, una lista de reportes a sistematizar y un calendario de ejecución.	La Gerencia de Fomento realiza revisiones periódicas al SIGA ahora SIIAC, con el objetivo de que el sistema contenga la información actualizada. Se tiene constante comunicación (vía electrónica y telefónica) con las gerencias estatales para mantener en la medida de lo posible la actualización del sistema, por lo que no se considera necesario documentar una estrategia.	Ninguna
4.4. Subproceso. Dictamen y asignación de Apoyos del Componente VI. Valoración Documentos normativos.	Para el concepto de apoyo PFC 1 existe un tipo que refiere a "Monto de apoyo por el costo de oportunidad", sin embargo ni las ROP, ni el Anexo Técnico del Componente explican de forma suficiente de qué trata dicha modalidad.	En el anexo técnico se especifican claramente las características para el apoyo por Costo de Oportunidad de la Tierra; así mismo se establece la periodicidad para recibir el apoyo y los elementos probatorios para acceder a cada pago, los cuales son, en esencia, las actividades que se deben atender con dicho apoyo.	Ninguna
ANEXO VII. Análisis FODA Debilidades.	Los manuales de procedimientos están, en su mayor parte, desactualizados con respecto a la actual estructura organizacional.	El proceso de actualización del manual de procedimientos de la Gerencia de Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales (GDPFC) ya se está llevando a cabo.	Ninguna
	No existen guías para la dictaminación de los proyectos, varios criterios son sumamente técnicos o sujetos a interpretación. Esto puede implicar que no se apoye siempre a los mejores proyectos.	En el caso del Componente VI, la "guía para la dictaminación de los proyectos" es el formato denominado: "Marco de Evaluación de las solicitudes de PFC" descrito en el Anexo Técnico del Componente VI. Plantaciones Forestales Comerciales, de las Reglas de Operación, el cual se actualiza año tras año de acuerdo con la retroalimentación del personal de las Gerencias Estatales, quienes son informados oportunamente de las actualizaciones y las apliquen correctamente. Dicho marco de evaluación, a su vez, califica las solicitudes con base en diferentes criterios de prelación, lo cual limita las posibles asignaciones tendenciosas, favoreciendo siempre a las mejores solicitudes.	Ninguna

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación[2]
	No existen guías para verificar el cumplimiento de los apoyos, lo cual es particularmente relevante en la verificación en campo.	En el caso del Componente VI, existe un documento base que el personal de las Gerencias Estatales utiliza como referencia para realizar las verificaciones de cumplimiento de los apoyos de PFC. Si bien la finalidad de este documento es aportar elementos para realizar los informes de sobrevivencia, sus elementos sirven como referencia al personal operativo.	Actualmente, se está elaborando una guía para realizar la visita de campo de dictaminación del Informe de Supervivencia Inicial, que es el documento que los beneficiarios presentan a la CONAFOR para el cobro de los apoyos.
4.8.2. Hallazgos y resultados. Difusión. Pág. 260 del documento.	Elaborar un protocolo para la difusión focalizada.	Actualmente el área de Planeación e información en conjunto con el área de Educación y Capacitación coordinan el proceso de difusión de reglas de operación, y las Gerencias de Programa proporcionan la información que les sea solicitada para los procesos de difusión.	Ninguna
Pág. 261 del documento.	Incluir en las presentaciones de difusión focalizada los montos y metas de los conceptos de apoyo en las entidades.	La recomendación no se considera determinante, ya que se ha observado que aunque se conozcan o no los recursos disponibles para los componentes, no influye en el número de solicitudes recibidas. Por otra parte, anualmente las Gerencias de Programa proporcionan la información de presupuesto y metas a las Gerencias Estatales, por lo que de considerarlo conveniente, las Gerencias Estatales pueden incluir dicha información.	Ninguna

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación[2]
<p>4.11. Diseño del Programa. Página 278 del documento.</p>	<p>El Componente II Gobernanza y Desarrollo de Capacidades aporta al cuarto objetivo del PAT, pero no tiene una correlación directa con alguno de los objetivos del Programa: Conservación, Restauración y Producción, pero sí de forma indirecta. En términos organizacionales se observa que están dispersos los apoyos en varias áreas de la CONAFOR. No se identificó un documento que explique la orientación de este Componente, no se tiene claro cuál es el objetivo que busca el resultado esperado. La falta de una coordinación única que lleve el Componente también limita la orientación hacia algún resultado. Nuestra recomendación es que se valore la posibilidad de que la CGEDT lleve la conducción completa de este Componente, incorporando al personal que lleva estos apoyos de la GFPFS. En adición, se recomienda elaborar un documento que explique de forma clara el modelo de intervención del Programa, lo cual es particularmente necesario para el Componente II.</p>	<p>El componente II. Gobernanza y Desarrollo de capacidades está dirigido a las personas propietarias de los terrenos forestales (preferentemente ejido y comunidades), y sirve para fortalecer la organización comunitaria para la conservación y aprovechamiento forestal sustentable de sus recursos por lo que tienen una relación directa. Dicho componente forma parte de la Estrategia Nacional Forestal Sustentable para el Incremento de la Producción y Productividad (ENAIPROS) y constituye el componente social I. Fortalecimiento Empresarial Comunitario, que busca facilitar el desarrollo comunitario y la instalación de capacidades locales con un enfoque empresarial de los dueños de los bosques para generar capital social y humano que fortalezca y consolide el manejo sustentable de sus recursos forestales. Por lo anterior, se considera pertinente que se mantenga dentro de la estructura de la Gerencia de Fomento.</p>	<p>Ninguna</p>

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación[2]
Página 280 del documento.	Realizar un análisis detallado de las capacidades de operación del Programa en cada entidad, considerando los recursos humanos y materiales disponibles para con ello definir las áreas elegibles.	La Gerencia de Fomento cuenta con un protocolo para definir las áreas potenciales y elegibles para los apoyos que otorga, por ejemplo se consideran las áreas de reactivación, zonificación forestal, predios con manejo, entre otros. Así mismo, la definición de las áreas elegibles se hace con la participación de las Gerencias Estatales que consideran los criterios locales.	Ninguna

#### D. Coordinación General de Conservación y Restauración

##### c. Gerencia de Sanidad

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación <sup>4</sup>
Página 8. Manuales de procedimientos	Realizar una revisión integral de los manuales de procedimientos claros, detallados y configurados en términos de procesos. Es importante considerar todas las actividades identificadas en esta evaluación, la propuesta de nuevos manuales debe evitar tener actividades duplicadas en varios procedimientos, dado el tipo de operación de la CONAFOR se sugiere se elaboren manuales por proceso y no por gerencia incluyendo los relativos a planeación y evaluación.	Se considera pertinente realizar una revisión y análisis del manual de procedimientos de la Gerencia de Sanidad. Solo se deberá considerar, que para el caso de la Gerencia de Sanidad, el manual de procedimientos no va relacionado con la asignación de apoyos (la asignación de apoyos es tan solo una de las actividades a desarrollar dentro del manual. Es conveniente que las Coordinaciones Generales de Administración y Planeación coordinen la generación de los manuales de procedimientos para la recepción de solicitudes y asignación de apoyos.	Actualización del manual de procedimientos de la Gerencia de Sanidad (Los procesos a actualizar serán monitoreo, diagnóstico, tratamientos fitosanitarios y diagnóstico en viveros forestales), este se realizará en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos.
Página 9. Reducir el uso de Excel para llevar a cabo el control de las acciones realizadas por las Gerencias Estatales.	Generar una estrategia documentada para eliminar los sistemas alternativos de control de la gestión del programa que incluya un líder del proyecto, una lista de reportes a sistematizar y un calendario de ejecución.	La Gerencia de Sanidad considera pertinente la realización de un módulo para la gestión y administración de la información, y en base a este módulo se sistematicen procesos para la generación de reportes e informes de avances.	La Gerencia de Sanidad fomentará la captura de la información por parte de los enlaces de sanidad, así como su uso, en los sistemas informáticos de la CONAFOR.
Página 14.	Generar guías para autorizar	Se considera viable generar	Generación de una guía

<sup>4</sup> Acciones de mejora planeadas o emprendidas.

<p>Dictamen y asignación de apoyos</p>	<p>la elegibilidad de los proyectos, elaborar dictámenes y predictámenes. Los documentos deben ser claros, indicando los aspectos clave que deben considerar los funcionarios públicos para poder considerar como elegible un proyecto. Deberá incluirse la explicación de los criterios técnicos. Puede ligarse el documento con una explicación de los sistemas informáticos de dictamen y, en su caso, con la forma en que se revisa la información geoespacial y la confronta con otros sistemas de información.</p>	<p>una guía para el llenado de los formatos de predictaminación, así como una explicación de los criterios técnicos. En cuanto a los sistemas informáticos, se considera viable realizar la captura de la información en estos y evitar errores de interpretación, por lo que la Gerencia de Sanidad se encontrará en la mejor disposición de capturar la información en el SIAC o cualquier otro sistema que las Gerencias de Informática e información forestal decidan como el óptimo para la captura de dicha información.</p>	<p>anexa al formato de predictaminación, en la cual deberá incluirse una explicación de los criterios técnicos.  Realizar la captura de predictaminación en el sistema informático que la Coordinación General de Planeación e Información considere más pertinente (previo a ello, se tendrán que realizar reuniones con las gerencias responsables, para la determinación de necesidades específicas de cada Gerencia).</p>
--	--	--	---

#### d. Gerencia de Restauración Forestal

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación <sup>5</sup>
4.2. Normatividad, lineamientos, guías y manuales de procedimiento.	RECOMENDACIÓN: Generar guías para verificación en campo de los Componentes del Programa, particularmente los Componentes III, IV, V y VI.	Factible	Para el ejercicio inmediato siguiente se elaborará el documento sugerido.

#### e. Gerencia del Manejo del Fuego

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación <sup>6</sup>
5. Conclusiones y recomendaciones	Incluir los apoyos de subsidios para prevenir y atender contingencias por incendios, plagas y enfermedades forestales otorgados como parte integral de las ROP (Componente VII), definiendo requisitos, montos de apoyo, criterios de elegibilidad, derechos y obligaciones, entre otros aspectos.	Los Mecanismos se desprenden del artículo 24 de las Reglas de Operación.  Lo anterior obedece a que la atención de contingencias, en este caso, de incendios forestales, no puede ser programada en el marco de un ejercicio fiscal toda vez que las condiciones meteorológicas, topografía y acumulación de material combustibles, varían a nivel nacional. En virtud de lo anterior, se considera necesario mantener los apoyos destinados a la atención de incendios forestales bajo Lineamientos.	No aplica

<sup>5</sup> Acciones de mejora planeadas o emprendidas.

<sup>6</sup> Acciones de mejora planeadas o emprendidas.

		Asimismo, la población objetivo del programa de Incendios se dirige a Estados y Municipios (las ROP no lo permiten), para que a través de ellos, se integren brigadas rurales de incendios forestales.	
--	--	--	--

## E. Coordinación General de Administración

### f. Gerencia de Recursos Financieros

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación <sup>7</sup>
3.7	Un aspecto altamente positivo en términos de estandarización del proceso se refiere al Mecanismo de pago. Los pagos a los beneficiarios de todos los Componentes se realizan por medio del SIDPA. La GRF ha hecho importantes mejoras operativas y del manejo de los recursos financieros para que puedan hacerse los pagos de forma relativamente expedita.	En efecto, desde el año 2009 todos los recursos se pagan a los beneficiarios mediante transferencia bancaria, destacando que el manejo de los recursos financieros es automatizado y transparente, ya que los procesos están interconectados entre varios sistemas internos y externos.	De forma permanente se están realizando actualizaciones y mejoras para incorporar nuevas funcionalidades y adecuarlas a las necesidades de la CONAFOR, pues de ello depende la operación nacional del PRONAFOR, ya que facilita la concentración, integración, control y manejo de la información detallada e histórica de todos los beneficiarios.
Página 124.	Asimismo, los funcionarios entrevistados manifestaron que no tienen problemas con respecto a los montos de los viáticos o sus comprobaciones, el único inconveniente es que no se los dan por anticipado sino sobre gastos devengados, después de entregar su comprobación.	Es importante destacar que el personal de base y confianza adscrito a la CONAFOR si cuenta con viáticos anticipados, a diferencia de los Prestadores de Servicios Profesionales que reponen los gastos por viáticos de forma devengada.	No aplica
Página 161.	34 No obstante que la producción es marginal, si cuenta con una seguimiento y evaluación de la producción mensual, misma que las GE reportan a la GRF.	Las GE no reportan ese seguimiento a la GRF, posiblemente quisieron decir GReFo. Consideramos que el evaluador tuvo un error en la redacción, ya que esa actividad no es competencia de la GRF.	No aplica
Página 184.	Las etapas de este	Las GSAB no autoriza la "nómina", sino el	No aplica

<sup>7</sup> Acciones de mejora planeadas o emprendidas.

	<p>subproceso son realizadas por personal de la Gerencia Estatal, que en el evento del Taller a los beneficiarios reciben la documentación complementaria, integrando una relación de los expedientes completos. En Oficinas Centrales (OC) la GSAB realiza la validación de dichos expedientes, autoriza la "nómina" y la envía a la Gerencia de Recursos Financieros (GRF), la que solicita la radicación de recursos del Fondo Forestal Mexicano (FFM) para su dispersión a las cuentas de los beneficiarios del primer pago.</p>	<p>pago de recursos asignados en varios ejercicios fiscales para otorgar los apoyos multianuales a los beneficiarios resultantes de las convocatorias, recursos que se comprometen mediante convenios.</p>	
--	--	--	--

## F. Coordinación General de Planeación E información

### a) Gerencia de Informática

Sección / Número de pregunta	Texto del Informe	Punto de vista de la dependencia o entidad	Acción de mejora derivada de la evaluación <sup>8</sup>
Sistemas Informáticos	<p>Generar o establecer módulos para la dictaminación de todas las solicitudes del Programa como parte del SIIAC Es importante que todos los dictámenes puedan realizarse como parte de un sistema informático. Este debe permitir conocer quién hace los dictámenes o pre-dictámenes, así como quién lo valida. Debe quedar también un registro para conocer si existió un cambio en los valores de las calificaciones. En la medida de lo posible, el sistema debe posibilitar calificar algunos criterios de forma automática, como si es una solicitante mujer, si pertenece a una zona elegible, etcétera. Esto permitirá reducir los tiempos de esta actividad. En una siguiente etapa, también conviene sistematizar los registros de verificación. Por lo que respecta al seguimiento de</p>	<p>Se entiende la observación y se analizarán las posibles soluciones ya que esto no fue considerado en el desarrollo de la aplicación.</p>	<p>Los dictámenes están integrados en SIIAC de tal manera que se conoce que calificación obtuvo, quien realizo la captura de la calificación y posteriormente quien realizo la autorización del mismo tanto de un dictamen técnico, como de un dictamen de comité.</p> <p>De igual manera se cuenta con una bitácora que registra todos los cambios efectuados en los módulos que componen el SIIAC, no solo en las calificaciones, sino en cualquier campo que conforman los formularios de captura de información.</p> <p>Se analizara en conjunto con las áreas operativas una manera de homologar o en su defecto tratar de cubrir la mayoría de las</p>

<sup>8</sup> Acciones de mejora planeadas o emprendidas.

	<p>las actividades e indicadores, se considera altamente necesario disminuir el uso del Excel para llevar el control sobre las acciones realizadas en las GE. Se identificó que el personal de las gerencias dedica mucho tiempo en realizar reportes ya sea para las gerencias operativas centrales. En algunos casos se piden desde oficinas centrales avances semanales de dictámenes, apoyos otorgados o visitas, siendo que esto debería estar en el SIGA.</p>		<p>necesidades en el pre dictamen, para obtener los puntajes que actualmente se capturan en el sistema.</p>
<p>Sistemas Informáticos</p>	<p>RECOMENDACIÓN: Generar una estrategia documentada para eliminar los sistemas alternativos de control de la gestión del Programa que incluya un líder del proyecto, una lista de reportes a sistematizar y un calendario de ejecución. Desde el punto de vista del equipo evaluador, el personal de la Gerencia de Informática y de la Gerencia de Información Forestal tienen la capacidad técnica y la voluntad de generar las adecuaciones a los sistemas informáticos. En principio, lo que se requiere es relativamente sencillo pues básicamente son reportes que se generan con la información del SIGA. Sin embargo, así como en otras organizaciones, la implantación de nuevas tecnologías o procesos requieren superar resistencias al cambio, por eso recomendamos generar una estrategia documentada que implique compromisos de implementación.</p> <p>Un área de oportunidad del programa consiste en poder dar seguimiento histórico a los predios apoyados. Actualmente ya se capturan las coordenadas geográficas de los predios en los que se dan los apoyos. El Programa tiene el potencial para profundizar su enfoque a resultados mediante un seguimiento a los apoyos otorgados en el tiempo a los predios. Mediante análisis geomático se podrá en un futuro valorar si las acciones del Programa están teniendo resultados a largo plazo, tanto en conservación como restauración.</p>	<p>Se entiende la observación y se analizaran las posibles soluciones ya que esto no fue considerado en el desarrollo de la aplicación.</p>	<p>Se analizara en conjunto con las áreas operativas una manera de homologar o en su defecto tratar de cubrir la mayoría de las necesidades en el pre dictamen, para obtener los puntajes que actualmente se capturan en el sistema.</p> <p>En Este rubro se innovo, pues se implementó un nuevo reporteador: "reportportal" que brinda los reportes necesarios del nuevo sistema de información SIAC a los usuarios finales, de una manera sencilla.</p> <p>La implementación del proyecto de SIAC se apoyó en tener videoconferencias con cada estado de la republica obteniendo retroalimentación acerca de las áreas de oportunidad que se tienen en el desarrollo. Este proceso de retroalimentación se ha documentado para mantener un histórico de los cambios en el proyecto SIAC.</p> <p>Gracias a la implementación de predio único en el sistema SIAC se puede tener un histórico del predio y los apoyos que este predio recibe en las diferentes convocatorias.</p> <p>Se está trabajando actualmente en un módulo que permita desde la recepción de la solicitud (sistema INFOPREL) conocer si el predio se encuentra dentro de las áreas elegibles de manera rápida, esto con la finalidad de tener una mayor efectividad al momento de la asignación de los recursos en áreas elegibles.</p>

## 2. Posición Institucional respecto de la evaluación

- Es claro que las evaluaciones externas a CONAFOR contribuyen a mejorar los procesos y los servicios que se dan a los beneficiarios, un área de oportunidad que ayudará a mejorar la integración de la información en el proceso de evaluación es la consulta entre evaluador y áreas (gerencias) técnicas para explicar la naturaleza y proceso de cada concepto de apoyo. Las Gerencias reportan que se identificaron de manera adecuada los procesos generales del programa presupuestario S219.
- Las coordinaciones consideran que los resultados de la evaluación se enfocan de forma correcta a las acciones ejecutadas por el Programa. También que se analiza de forma clara y concreta la intervención a nivel institucional, basándose en los documentos normativos, plazos de ejecución, recursos humanos e infraestructura de la CONAFOR, cumplimiento de metas y objetivos. De la misma manera se toma en cuenta la participación de los actores que intervienen en el proceso; por lo que el procedimiento empleado es congruente en sus resultados.

## 3. Comentarios específicos

### 3.1 Sobre los resultados de la evaluación

- Los resultados generados del proceso de evaluación contribuyen a realizar acciones de mejora y afinar los procesos para el buen funcionamiento de los conceptos de apoyo establecidos en las reglas de las Reglas de operación.
- Los resultados ayudan a visualizar que dentro de la GSAB existen algunas fortalezas; específicamente en lo que refiere al Manual Operativo que de acuerdo a los evaluadores es el más completo, claro y ordenado; así como a su proceso de pre dictaminación y dictaminación de solicitudes. Sin embargo, se identificaron otras áreas de oportunidad que se tendrán que mejorar, como el proceso de recepción, verificación, difusión, entre otros.
- Muestran aspectos relevantes sobre los procesos del Componente VI Plantaciones Forestales Comerciales, los cuales constantemente se están revisando y mejorando para fortalecer el actuar del personal laboral de la CONAFOR en Gerencias Estatales, las personas beneficiarias del programa, tanto de Gerencias Estatales, como de Oficinas Centrales.
- En general las recomendaciones son adecuadas en relación a los procesos considerados en la evaluación. Aun cuando algunos de los comentarios y recomendaciones no son factibles, como la sustitución del Comité Técnico Estatal por una Contraloría Social.
- Las recomendaciones que se consideran viables estarán sujetas a la disponibilidad de recursos económicos, materiales y humanos.
- Los aspectos de mejora recomendados a través de esta evaluación podrían

representar una mejora importante para la reconfiguración de la Matriz de Indicadores a Resultados, así como del fortalecimiento de los sistemas informáticos que se utilizan para la gestión y pago de apoyos, procesos de recepción de solicitudes, dictaminación y asignación de los mismos.

- Referente a la recomendación de incluir los apoyos de subsidios para prevenir y atender contingencias por incendios, plagas y enfermedades forestales, como parte integral de las ROP (Componente VII), definiendo requisitos, montos de apoyo, criterios de elegibilidad, derechos y obligaciones entre otros aspectos.
- Los programas de Sanidad e incendios operan con el Mecanismo Específico para la Prevención, Control y Combate de Contingencias Ambientales causadas por Plagas e Incendios Forestales, el cual se desprende de las Reglas de Operación en su artículo 24, por lo que sin duda ambos programas son parte integral de las reglas de operación que norma la asignación de los subsidios.
- Posterior al análisis de las recomendaciones se determinó para esta Gerencia de Restauración Forestal que para la recomendación número 11 del anexo VIII, es conveniente integrar una guía de campo, las demás recomendaciones generales y específicas están actualmente solventadas o bien se han generado instrumento o herramientas para su atención.
- Es importante resaltar que por la naturaleza de los programas (Sanidad e Incendios), se busca dar atención de manera oportuna, por lo que requieren de una mayor flexibilidad por las siguientes razones:
- Se requiere de una convocatoria abierta durante todo el año, para la atención de contingencias.
- A diferencia de las reglas de operación, los mecanismos no incluyen criterios sociales, dado que estos podrían comprometer el eficiente desempeño de los programas.
- Debido al comportamiento explosivo de las plagas, se debe permitir una flexibilidad en el ajuste de las metas estatales, esto con el propósito de atender oportunamente las áreas afectada por plagas forestales conforme se vayan presentando.
- Indistintamente de lo anterior, los mecanismos en mención definen perfectamente sus requisitos, montos de apoyo, criterios de elegibilidad, derechos y obligaciones, pasan por un proceso de asignación a nivel nacional de acuerdo con los lineamientos revisados y validados por la Coordinación General Jurídica y se rige bajo todos los procesos de transparencia, tal es el caso de la publicación de los apoyos a través de la página de internet de la CONAFOR y reporte de los mismos ante el INAI (SIPOT), además de ello, los mecanismos de apoyo se rigen bajo la Norma de calidad regulatoria a través del comité del Subcomeri.( Sub-Comité de Mejora Regulatoria Interna)
- Referente al comentario sobre que los mecanismos de apoyo no contribuyen claramente a los objetivos del programa presupuestario S219, y que se recomienda en general, que los apoyos pertenezcan al programa presupuestario E014 que tiene el objetivo de protección de los ecosistemas forestales, se comenta lo siguiente:

- De acuerdo con la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable y su Reglamento, la CONAFOR tiene la atribución de apoyar con recursos económicos a las personas propietarias de los predios forestales que sean de escasos recursos económicos y estén obligados a realizar las acciones de saneamiento. Asimismo se cuenta con la facultad de realizar acciones de saneamiento en coordinación con entidades federativas y municipios, estas acciones no podrían realizarse a través de la partida presupuestaria E014, obligando a la CONAFOR a utilizar la partida presupuestaria específica de los subsidios económicos (S219).
- La evaluación destaca en sus resultados la importancia del programa S219, señalando los indicadores que están directamente relacionados con las actividades programadas para cada área que lo compone, señalando los pros y contras; destacando la correcta integración de siete procesos en la operación de los componentes que lo integran. Sin embargo, en la revisión de las MIR se conjuntan las actividades de los distintos programas, por lo que se requiere un seguimiento específico para atender una explicación clara del modelo de intervención del Programa.

### **3.2 Sobre el proceso de la evaluación**

- Las Gerencias proponen iniciar el proceso de entrevistas con una hoja de trabajo para cada área con la cual se realizará la actividad.
- La metodología sobre la evaluación se explicó de manera clara, y con objetivos claros, para la información solicitada y revisada.
- Referente al proceso de evaluación, únicamente se entregó la información que la Coordinación General de Planeación e Información solicitó, tal es el caso de los mecanismos de apoyo y el manual de procedimientos de la Gerencia de Sanidad, sin embargo consideramos pertinente que se hubiera entrevistado al personal de la Gerencia de Sanidad para entender todo el proceso que va desde un aviso de posible presencia de plaga, hasta el combate y control de la misma, se entiende que la evaluación al desempeño se refiere únicamente al programa presupuestario S219, pero el tener un panorama completo de las funciones y atribuciones que tiene la Gerencia de Sanidad pudiera haber servido para tener un panorama más general.
- Desde el punto de vista de la Gerencia de Restauración Forestal se considera que la evaluación llevada a cabo se realizó correctamente dado que se analizó todo el proceso del programa S219 desde el punto de vista institucional y por componente de apoyo, con revisión documental, entrevistas y cuatro estudios de caso.

### **3.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador**

- Un comentario general de las Gerencias, es que se sugiere dedicar más días a las consultas directas con cada gerencia, ya que en una sesión no se puede dar la información a detalle.
- El equipo evaluador se desempeñó de manera correcta, con respecto, amabilidad y con conocimiento claro de la metodología de evaluación. Sin embargo, el no conocer previamente los conceptos y modalidades de apoyo, o bien el no entender de manera clara los aspectos técnicos de ejecución, ocasionó algunas interpretaciones imprecisas sobre las modalidades y conceptos, por lo cual se considera como área de oportunidad que los evaluadores cuenten entre su equipo con algún especialista con experiencia sobre los aspectos técnicos de ejecución de los programas.
- El equipo evaluador interactuó con las áreas operativas de la Gerencia de Fomento, aclarando dudas específicas.
- Adicionalmente las Gerencias sugieren qué para fortalecer el proceso de evaluación se pueden incluir en el grupo multidisciplinario de evaluadores perfiles forestales y afines.

### **3.4 Sobre la institución coordinadora**

No hay comentarios.