



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
Y
RED PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE MÉXICO, A.C.**

INFORME FINAL

EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROYECTO

**CONSERVACIÓN Y MANEJO SUSTENTABLE DE
LOS RECURSOS FORESTALES EN MÉXICO
(PROCYMAF)
Ejercicio 2002**

10 de Noviembre de 2003

ÍNDICE

ABREVIATURAS	3
PRESENTACIÓN	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO 2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	16
CAPÍTULO 3. EL PROYECTO DE CONSERVACIÓN Y MANEJO SUSTENTABLE DE LOS RECURSOS FORESTALES EN MÉXICO (PROCYMAF)	24
CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTOS DEL PROYECTO	32
CAPÍTULO 5 .ESCENARIO PROSPECTIVO	127
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	129
CAPITULO 7. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	134
CAPITULO 8. RECOMENDACIONES.	137
LITERATURA CONSULTADA	139
ANEXOS	140

ABREVIATURAS

ANP	Áreas Naturales Protegidas
B/C	Beneficio/Costo
BM	Banco Mundial
BMMM	Bosque Modelo de la Mariposa Monarca
CECOSATI	Centro Comunal de Salud y Tecnología Integral A.C.
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CRRN	Comités Regionales de Recursos Naturales
ERP	Evaluaciones Rurales Participativas
IEPS	Impuesto Especial sobre la Producción y Servicios
INE	Instituto Nacional de Ecología
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
NAFIN	Nacional Financiera
PAPIR	Programa de Apoyos a Proyectos de Inversión Rural
PDFC	Programa de Desarrollo Forestal Comunitario
PEF	Programa de Egresos de la Federación
PEF-2025	Programa Estratégico Forestal 2025
PET	Programa de Empleo Temporal
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PFNM	Proyectos de Productos forestales no Maderables y Maderables no Tradicionales
PMR	Programa de Microrregiones
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNF	Programa Nacional Forestal
POA	Programa Operativo Anual
PDFC	Programa de Desarrollo Forestal Comunitario
PROCAMPO	Programa de Apoyos Directos al Campo
PROCYMAF	Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de los Recursos Forestales en México
PRODEFOR	Programa de Desarrollo Forestal
PRODEPLAN	Programa de Plantaciones Comerciales Forestales
PRODESCA	Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural

PSTyP	Prestadores de Servicios Técnicos y Profesionales
RDS	Red para el Desarrollo Sostenible de México, A.C.
RO	Reglas de Operación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SCT	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
SE	Secretaría de Economía
SEDAF	Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Forestal
SEDENA	Secretaría de la Defensa Nacional
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEMARNAP	Secretaría de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SEP	Secretaría de Educación Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SNIF	Sistema Nacional de Información Forestal
SSA	Secretaría de Salud
TDR	Términos de Referencia
TREMA	Tasa de Rentabilidad Mínima de Aceptación
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana
UMA	Unidad de Manejo Ambiental
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UCP	Unidad Coordinadora del PROCYMAF
UIP	Unidades Instrumentadoras del PROCYMAF en los estados
VPN	Valor Presente Neto

PRESENTACIÓN

El presente documento contiene el Informe Final de la Evaluación Externa del Proyecto de Conservación y Manejo de Recursos Forestales en México (PROCYMAF), para el ejercicio fiscal 2002, que llevó a cabo la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), por encargo de la Gerencia de Evaluación de la Coordinación General de Planeación e Información de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR). Para la realización de los trabajos de evaluación, la UAM contó con el apoyo de la Red para el Desarrollo Sostenible de México, A.C. (RDS) con la que tiene firmado un convenio de colaboración. Es el documento final que se presenta conforme a los Términos de Referencia elaborados por la CONAFOR y la propuesta técnica hecha por la UAM y la RDS.

Este Informe Final comprende un *Resumen Ejecutivo* que refleja de manera concreta y concisa el contenido del documento, una *Introducción* sobre el proceso de evaluación y el programa evaluado los *Objetivos* que cumple la evaluación y una descripción de la *Metodología* utilizada en la evaluación.

Asimismo, incluye una *caracterización del PROCYMAF* y el siguiente apartado contiene los *Resultados* obtenidos respecto a los *impactos* del Proyecto, la *satisfacción* de los beneficiarios y *valoraciones* generales sobre el mismo. Posteriormente, se exponen los *Escenarios Prospectivos* y las *Conclusiones, Fortalezas, Debilidades y Recomendaciones* derivadas. Finalmente, se enlista la *Literatura Consultada* y se incluyen los *Anexos*.

La coordinación del proyecto de evaluación estuvo a cargo de la Mtra. Rocío Luz Cedillo Álvarez y contó con la asesoría de Mtro. Carlos Toledo Manzur, el Biól. Salvador Anta Fonseca, el Dr. Armando Bartra y Sergio Madrid. El diseño de la muestra y el procesamiento estadístico corrió a cargo del Dr. Alberto Castillo. El diseño del programa de captura de la encuesta en Visual Basic fue elaborado por el Ingeniero en Sistemas Miguel Ángel Zenteno.

Finalmente, cabe desear que este documento resulte de la mayor utilidad para la mejora del Proyecto evaluado.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene el Informe Final de la Evaluación Externa del Proyecto de Conservación y Manejo de Recursos Forestales en México (PROCYMAF), para el ejercicio fiscal 2002. La evaluación estuvo a cargo de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en coordinación con la Red para el Desarrollo Sostenible de México, A.C. (RDS).

El PROCYMAF está orientado a fortalecer las capacidades de tres de los actores principales del sector forestal: productores de comunidades y ejidos, prestadores de servicios técnicos y profesionales e instituciones federales y estatales encargadas de las actividades de la conservación y desarrollo forestal. Concibe también acciones para promover productos maderables, no maderables y no tradicionales de las comunidades y ejidos forestales. Con ello el PROCYMAF se propone lograr que los productores de ejidos y comunidades consigan mejorar el manejo y la conservación de sus bosques y contar con nuevas opciones productivas que les generen ingresos en base a sus recursos forestales.

De acuerdo con los Términos de Referencia propuestos por la CONAFOR, la evaluación del PPOCYMAF tuvo como propósito fundamental el análisis del impacto de las acciones desarrolladas por el Proyecto durante el ejercicio fiscal 2002 en las entidades de: Oaxaca, Guerrero, Michoacán y Durango. Los resultados de la evaluación proporcionan información tanto a nivel nacional como por entidad federativa, de tal forma que contribuya a reorientar sus políticas y permita derivar recomendaciones tendientes al mejoramiento de la calidad y eficiencia del POCYMAF.

En esta perspectiva la evaluación externa del POCYMAF se propuso como objetivos:

- Identificar las deficiencias y carencias del Proyecto
- Aportar elementos para reorientar o reelaborar el diseño del Proyecto.
- Determinar los cambios organizativos de los beneficiarios ocurridos a propósito de las acciones del Programa; los efectos e impactos generados por éste en la producción, productividad y bienestar social de los productores en términos de mejoría de ingresos y de calidad de vida.
- Generar recomendaciones críticas y bien sustentadas para la continuidad, modificación o bien, terminación del Proyecto.

Con el propósito de atender a los objetivos de la evaluación se desarrollaron las siguientes líneas de trabajo:

- Aplicación de una encuesta a beneficiarios
- Valoración de los Estudios de Asistencia Técnica.
- Valoración de los Proyectos Forestales no Maderables (PFNM)

Para tal efecto se realizaron, además, las siguientes acciones:

- Revisión documental.

- Entrevistas a funcionarios y a técnicos involucrados, del nivel central, estatal y local.
- Entrevistas grupales a beneficiarios.
- Visitas de campo a proyectos significativos.

I. Los principales hallazgos de la evaluación del PROCYMAF fueron:

1. El PROCYMAF es congruente y juega un papel fundamental para el logro de objetivos y metas del PEF- 2025 y el PNF 2001-2006.
2. El diseño del PROCYMAF en base a sus cuatro componentes y enfoque es pertinente para conseguir los objetivos que se ha propuesto; no obstante, se requiere hacer algunos ajustes y desarrollar algunas líneas de trabajo que lo complementen.
3. Contar con un equipo central (Unidad Coordinadora del Proyecto) y en cada uno de los estados (Unidades Instrumentadoras del Proyecto) incrementa la efectividad de las acciones en la medida en que desarrollan actividades de planeación estratégica y de coordinación que le dan integralidad y direccionalidad a las acciones realizadas en campo por el equipo operativo (promotores, PSTyP, consultores, técnicos comunitarios, etc.). Esta constituye una de las mayores fortalezas del PROCYMAF.
4. Su modelo de atención centrado en la idea rectora de fortalecer el capital social y de atención directa ha permitido desarrollar una estrategia de trabajo muy cercana a las comunidades y ejidos forestales, generando un alto grado de confianza hacia el Proyecto, lo que ha repercutido positivamente para el logro de sus objetivos.
5. Como producto del trabajo del PROCYMAF, comuneros y ejidatarios han avanzado en la conformación de una estrategia de mejoramiento de sus condiciones de vida y de conservación de sus recursos forestales a través del fortalecimiento de capacidades técnicas, organizativas y de gestión mediante la asistencia técnica, la capacitación y la obtención de recursos financieros.
6. El PROCYMAF ha movilizado a un número importante de PST a los cuales ha capacitado para elevar calidad técnica en apoyo de las comunidades/ejidos donde prestan sus servicios. En razón de lo anterior, ha acrecentado y fortalecido el mercado de servicios técnicos y profesionales que asesoran a las comunidades y ejidos forestales con lo cual, además, ha coadyuvado a extender el padrón con profesionistas provenientes de diversas disciplinas como biólogos, antropólogos, contadores, sociólogos, abogados, así como organizaciones sociales, ONG y técnicos comunitarios.
7. Las acciones del PROCYMAF han fortalecido las funciones normativas, de fomento y técnicas de las instancias gubernamentales de los órdenes federal y

- estatal; coadyuvando con ello a consolidar las acciones emprendidas por la SEMARNAT y la CONAFOR.
8. Los estudios de asistencia técnica han demostrado ser instrumentos sumamente útiles para las comunidades/ejidos en su aspiración de avanzar hacia objetivos tales como: mejorar el manejo de los recursos forestales, incidir en la conservación de los recursos naturales y los servicios ambientales, generar opciones productivas que deriven en mayor empleo e ingreso, arraigar a sus habitantes a sus comunidades, entre otros.
 9. El PROCYMAF ha desarrollado eficientemente una línea de trabajo orientada a diversificar el manejo y la producción del bosque a través de promover la inversión en proyectos forestales no maderables (PFNM) con carácter demostrativa como son: el ecoturismo comunitario, la producción de resina de pino, el envasado y comercialización de agua, el manejo de la vida silvestre, la producción de artesanías, etc. No obstante, el apoyo a los PFNM se desarrolla al parecer con dos orientaciones no siempre bien definidas: una de fomento y otra de carácter demostrativo. Esta situación de indefinición ha incidido negativamente en los alcances de las acciones desarrolladas en este rubro.
 10. Por sus resultados, el PROCYMAF es considerado por algunos funcionarios de la CONAFOR como un modelo a seguir por otros programas.

II. Las principales conclusiones derivadas de la encuesta aplicada a los beneficiarios se detallan enseguida:

1. Como sucede con muchos de los programas que se llevan a cabo en el medio rural, el perfil socioeconómico de los beneficiarios del PROCYMAF en particular la baja escolaridad puede ser un factor limitante para aprovechar mejor y más rápidamente los apoyos del PROCYMAF.
2. El PROCYMAF es bien evaluado por los beneficiarios como un proyecto que les ha aportado medios y recursos efectivos para mejorar el manejo de los recursos naturales, disminuir su deterioro, protegerlos y conservarlos. Además consideran que el proyecto les brinda conocimientos y capacidades técnicas y organizativas para aprovechar sus recursos y generar alternativas productivas y económicas que les permitan mejorar sus condiciones de ingreso y de vida.
3. La dirección, administración y operación del Proyecto son reconocidas, en general, como instancias con buena calidad técnica, administrativa y operativa que, sin embargo, pueden ser mejorados en varios aspectos: incrementando el personal (y mejorando la calidad) dedicado a la promoción y asistencia técnica; acrecentando la frecuencia con que asisten a brindar sus servicios, mejorando y simplificando sus procesos administrativos, etc.
4. Mayores impactos se lograrían con el PROCYMAF si se incrementara el monto de su inversión y cobertura, llevando a cabo una articulación mayor con otros

programas complementarios (PRODEFOR, PET, Alianza para el Campo, Microrregiones y Opciones Productivas, entre otros).

5. La continuidad del Proyecto es imprescindible si se quieren consolidar los avances logrados hasta ahora y abrir oportunidades a nuevas comunidades/ejidos a alternativas de manejo de recursos naturales, de conservación y protección de los mismos, de aprovechamiento sustentable y de generación de ingreso y empleo en el sector forestal del país.

III. Los principales problemas o limitantes identificados fueron:

1. Lo limitado de sus recursos financieros, lo estrecho de su cobertura y su escasa estructura operativa. El no contar con mayores recursos públicos -además de los proporcionados por el Banco Mundial- que le permitieran mayor alcance en sus acciones.
2. La escasez de personal en campo limita el contacto y por ende la eficacia para dar consistencia a los procesos iniciados y sobre todo seguimiento a las acciones y a procesos de carácter más estratégico.
3. Falta una mayor definición de líneas estratégicas regionales, por cadena de productos y tipos de comunidades que complemente el enfoque de operación del Proyecto a partir de la demanda.
4. Falta de definición de líneas estratégicas de intervención (así como de sus respectivos indicadores), para cada uno de los cuatro tipos de comunidades, las diferentes ecorregiones del país, y las variadas cadenas productivas, que definan procesos generales a seguir como modelo en cada caso. Proceso que, llegado el momento, permita al PROCYMAF determinar cuando dejar de apoyar a una comunidad o conjunto de ellas en razón de haber alcanzado sus objetivos.
5. Hace falta una mayor definición de líneas estratégicas de acciones para cada uno de los cuatro tipos de comunidades que llegado el momento permitan al PROCYMAF determinar cuando dejar de apoyar a una comunidad en razón de haber completado sus objetivos.
6. Insuficiente utilización del instrumento de Evaluación Rural Participativa (ERP). Sólo unas pocas comunidades potenciales tienen como punto de partida las ERP y en muchas ocasiones sus alcances son limitados ya que se realizan en poco tiempo y con pocos recursos. Importante resulta este aspecto debido a que existen varios casos en los que dicho documento técnico y participativo ha permitido la obtención de recursos de otras fuentes de financiamiento. El insuficiente desarrollo del concepto de Programa Comunitario de Desarrollo como instrumento de articulación de las acciones del programa con otros del sector así como con otros programas, al menos, de la SEDESOL y SAGARPA

7. Falta (o insuficiencia) de apoyos financieros e institucionales a las acciones derivadas de los estudios técnicos y la capacitación debido fundamentalmente a carencia de recursos de inversión y a la falta de una mayor coordinación intra e interinstitucional mayor que pudiera complementar las acciones que realiza el PROCYMAF con derramas económicas, acciones de infraestructura básica, de desarrollo de capacidades, etc. Podrían llevar a cabo acciones complementarias como las señaladas anteriormente especialmente PRODEFOR, aunque también Alianza para el Campo, Microrregiones, Opciones Productivas, entre otros
8. La inexistencia de una normatividad que establezca con carácter obligatorio la complementariedad con otros programas, especialmente en cuanto a recursos para inversión en proyectos y acciones que el PROCYMAF identifique y elabore a partir del ordenamiento ecológico y la planeación comunitaria, pero también con relación a la sincronía en tiempos y en espacios geográficos. El PROCYMAF podría promover a través de las autoridades del sector que el legislativo hiciera modificaciones a las R.O de los distintos programas en donde se especificara que en el otorgamiento de apoyos serán privilegiadas las comunidades/ejidos que cuenten con procesos de planeación respaldados por documentos técnicos y consensados por las asambleas.
9. El no plantearse acciones con organizaciones de segundo nivel y limitarse esencialmente al trabajo con comunidades/ejidos debido a la carencia de líneas de trabajo que propicien mecanismos de gestión y de trabajo entre las comunidades de una misma microrregión, de cadenas productivas o entre los municipios.
10. El no contar con recursos propios para impulsar un número mayor de PFM que pudieran ser aplicados a acciones y proyectos derivados directamente de los estudios de asistencia técnica así como para lograr toda su capacidad como proyectos demostrativos.

IV. Recomendaciones.

- 1) Incrementar los recursos financieros para el programa y ampliar su alcance y cobertura para convertirse en un programa nacional. Dada su experiencia y resultados el PROCYMAF en una segunda etapa pudiera constituirse en un Programa de alcance nacional centrado en fortalecer el capital social de ejidos y comunidades como contraparte de los programas de la CONAFOR ampliando su cobertura y alcances.
- 2) Complementar el enfoque por demanda con apoyos para la construcción de líneas estratégicas en el plano regional, municipal, microrregional y por cadenas productivas, así como profundizar las líneas de acción específicas para cada uno de los 4 tipos de comunidades y desarrollar indicadores de impacto que permitan el seguimiento y la evaluación.
- 3) Profundizar las acciones de coordinación intra e interinstitucional y explorar la contraparte estatal y municipal.

- 4) Hacer una revisión de instrumentos y normatividades de otros programas relacionados de SAGARPA, SEDESOL, Economía, entre otras, en la idea de proponer modificaciones normativas para establecer vínculos de complementariedad, especialmente en lo que se refiere a la canalización de inversiones a proyectos y acciones.
- 5) Fortalecer el uso de las ERP. Realizar ERP al menos en las comunidades tipo I y II, que puedan transformarse en un Ordenamiento Ecológico y un Programa de Desarrollo Comunitario que sirva de base para establecer líneas de trabajo específicas con los programas de la CONAFOR en general y con el PROCYMAF en particular. Asimismo para que el Ordenamiento Ecológico y el Programa de Desarrollo Comunitario sean los instrumentos técnicos en base al cual se puedan realizar acciones de gestión con otras instituciones como la SAGARPA y la SEDESOL. De igual manera para que sea un instrumento a partir del cual pueda hacerse el seguimiento y la evaluación de las acciones.
- 6) Definir una línea estratégica de acciones con organizaciones de segundo nivel existentes o bien que se vayan promoviendo o que surjan como producto de los Foros Regionales o de los seminarios de comunidad a comunidad.
- 7) Ampliación y fortalecimiento del equipo de promotores para que hagan un seguimiento más eficaz del programa con las comunidades.
- 8) Fortalecimiento mayor y formación de cuadros técnicos y profesionales a nivel de las comunidades que complementen y/o amplíen el trabajo de los promotores del PROCYMAF y de los PST.
- 9) Elaborar proyectos estratégicos tipo, por recursos y región eco productiva Desarrollo de un conjunto de estudios estratégicos principalmente de mercado y de tecnologías sustentables, en apoyo de la cadena productiva de los PFNM tipo como serían: el ecoturismo, las artesanías, agua de manantial, aprovechamiento de agave, de venado cola blanca, etc.
- 10) Fortalecer capacitación, transferencia de tecnología, organización y capacidad administrativa a los beneficiarios Incrementar el apoyo a la formación de capacidades para los sujetos de los proyectos de NM que complemente las inversiones. Se propone que cada uno de los PFNM apoyados por el Proyecto cuente con un apoyo adicional y suficientemente grande en estos aspectos que funcione como componente adicional y sin que entre en los cálculos de la operación del proyecto, es decir, que sea completamente subsidiado y sea efectivo
- 11) Apoyar costos y riesgos de la innovación y experimentación de los proyectos según tres clases: innovadores, adaptadores y replicadores.

- 12) Profundizar los diagnósticos participativos y foros de consulta para establecer líneas de trabajo con las comunidades de los estados de Guerrero y Michoacán y demás estados en donde vaya iniciar el Proyecto.
- 13) Realizar una consulta a través de los foros regionales sobre los posibles problemas que presenta la mecánica operativa del Proyecto para alcanzar los objetivos planteados.
- 14) Considerando su experiencia y los resultados obtenidos hasta el momento respecto a los PSTyP, el PROCYMAF pudiera ser el responsable del fortalecimiento de este componente en una escala mayor a través de instrumentar su esquema para aplicarlo en los estados forestales del país. Con ello se podría ir homologando este proceso de fortalecimiento de servicios técnicos mediante la integración de un Padrón Único de PSTyP que atienda las necesidades de los diferentes programas y proyectos de la CONAFOR como son el PRODEFOR, PRODEPLAN y PRONARE. En esta nueva situación se tendría necesariamente que ampliar a la vez la diversidad temática, así como replantear los términos de la relación con los PST y de su actualización ya que durante la etapa piloto el costo de esta última corrió a cargo del PROCYMAF.
- 15) Por lo que hace al componente No. 4 de Fortalecimiento Institucional, sería recomendable que pasara a formar parte de la estructura central de la CONAFOR para que sea, como instancia central, la responsable del fortalecimiento institucional de los funcionarios del sector.

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

El Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de los Recursos Forestales en México (PROCYMAF), tiene como propósito instrumentar la estrategia de manejo forestal sustentable descrita en el Programa Nacional Forestal 2001-2006 (PNF) y en el Programa Estratégico Forestal para México 2025 (PEF-2025), a través del impulso de un modelo de atención integral que busca (i) mejorar el aprovechamiento y conservación de recursos naturales por parte de comunidades y ejidos forestales, y (ii) generar y aumentar las opciones de ingresos de los propietarios con base en sus recursos forestales. Su modelo de atención integral lo desarrolla a través de cuatro componentes:

- Asistencia técnica a ejidos y comunidades forestales
- Fortalecimiento de la capacidad de los Prestadores de Servicios Técnicos y Profesionales (PSTyP)
- Promoción de productos forestales no maderables y maderables no tradicionales (PFNM)
- Fortalecimiento institucional

El PROCYMAF es un proyecto financiado parcialmente por el Banco Mundial mediante un préstamo por 15.0 millones de dólares. Inicia su ejecución a fines de 1997 y su conclusión estaba contemplada, inicialmente, para el 31 de diciembre de 2001; sin embargo, debido a un desfase en la asignación del presupuesto previsto originalmente, el período de ejecución se amplió en dos ocasiones por lo que el Proyecto concluye el 31 de diciembre del año en curso. El PROCYMAF opera con todos sus componentes en los estados de Guerrero, Jalisco, Michoacán y Oaxaca. En Chihuahua y Durango solamente realiza algunas actividades.

A partir de 2004, el PROCYMAF dará inicio a una segunda etapa (PROCYMAF II). En esta etapa, se denominará Programa de Desarrollo Forestal Comunitario (PDFC) y operará en los estados de DURANGO, GUERRERO, JALISCO, MICHOACAN, OAXACA Y QUINTANA ROO. En la actualidad, la dirección del Proyecto se encuentra en el proceso de formalización de los contratos de préstamo con el Banco Mundial, el cual financiará, parcialmente, el PDFC durante el periodo de 2004-2007

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN.

La evaluación de programas es un instrumento indispensable en el diseño y ejecución de las políticas públicas, en la medida en que, como proceso sistemático, la evaluación permite identificar los principales resultados relacionados con la operación y los impactos alcanzados por los distintos programas, con el propósito de formular

propuestas que contribuyan a la toma de decisiones que conduzcan a alcanzar mayor eficiencia en la instrumentación de los programas.

Es en ese contexto que la Gerencia de Evaluación de la Coordinación General de Planeación e Información de la Comisión Nacional Forestal convocó a presentar una propuesta técnica y económica para llevar a cabo la evaluación externa del ejercicio fiscal 2002 del PROCYMAF, conforme a lo dispuesto en los siguientes ordenamientos legales:

- La Ley Federal de las Entidades Paraestatales, en sus artículos 10° y 59°, fracción XI en correlación con el artículo 30°, fracción VI del Reglamento de la citada Ley.
- El decreto por el que se crea la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), el cual indica que el Director General de la Comisión establecerá los sistemas de información, seguimiento, control y evaluación que destaquen la eficiencia, la eficacia y la productividad con que se desempeñe la Comisión, así como presentar a la Junta de Gobierno los resultados alcanzados.
- El Programa Nacional Forestal 2001–2006, establece que el seguimiento y la evaluación son actividades de carácter obligatorio, institucional y continuo, por lo cual, la CONAFOR formulará términos de referencia (TDR) para que aquellos se realicen con un mismo marco metodológico.”¹

Dicha evaluación fue asignada formalmente a la Universidad Autónoma Metropolitana, la cual contó con el apoyo de la Red para el Desarrollo Sostenible de México, A.C. (RDS), con la que tiene celebrado un convenio de colaboración.

1.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

De acuerdo con los Términos de Referencia establecidos por la CONAFOR, la evaluación del PROCYMAF tuvo como propósito fundamental el análisis del impacto de las acciones desarrolladas por el Proyecto durante el ejercicio fiscal 2002 en las entidades de: Oaxaca, Guerrero, Michoacán y Durango. Los resultados de la evaluación proporcionan información tanto a nivel nacional como por entidad federativa, de tal forma que contribuya a reorientar sus políticas y permita derivar recomendaciones tendientes al mejoramiento de la calidad y eficiencia del PROCYMAF.

En esta perspectiva la evaluación externa del PROCYMAF se propuso como objetivos:

- Identificar las deficiencias y carencias del Proyecto
- Aportar elementos para reorientar o reelaborar el diseño del Proyecto.
- Determinar los cambios organizativos de los beneficiarios ocurridos a propósito de las acciones del Programa; los efectos e impactos generados por éste en la

¹ Términos de Referencia (TDR) para la Evaluación de El Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de los Recursos Forestales en México (PROCYMAF), 2002, p. 4

producción, productividad y bienestar social de los productores en términos de mejoría de ingresos y de calidad de vida.

- Generar recomendaciones críticas y bien sustentadas para la continuidad, modificación o bien, terminación del Proyecto.

Los TDR señalan que la evaluación debería contener, al menos, los siguientes aspectos:

- Nivel de cumplimiento de las metas planteadas por el PROCYMAF para 2002.
- Percepción de la población objetivo respecto a los beneficios económicos, sociales y culturales que resultan de la aplicación de los recursos y acciones del proyecto.
- Beneficios ambientales que resulten de la aplicación de los recursos y acciones del proyecto.
- Presentación del escenario prospectivo y la opinión sobre la permanencia, readecuación o conclusión del proyecto en función de sus impactos.
- Conclusiones y recomendaciones sobre los anteriores aspectos así como sobre las deficiencias que, en su caso, pueda tener el Proyecto y las posibles medidas para subsanarlas.”²

² Ibid. 5

CAPITULO 2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACION

La evaluación externa del PROCYMAF, atendiendo a lo estipulado en los TDR respecto a sus objetivos y alcances, contempla, en términos generales, los siguientes aspectos:

- PERTINENCIA DEL PROYECTO
- CUMPLIMIENTO DE METAS
- IMPACTOS SOCIOECONÓMICO Y AMBIENTAL
- SATISFACCIÓN DE BENEFICIARIOS
- VALORACIONES GENERALES SOBRE EL PROYECTO
- ESCENARIOS PROSPECTIVOS
- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para tal efecto se propuso un programa de trabajo que comprendió las siguientes acciones fundamentales:

- Acopio, revisión y análisis bibliográfico y documental amplio, de programas normativos nacionales, programas sectoriales, normas y lineamientos de operación, expedientes técnicos, evaluaciones anteriores y material estadístico.
- Aplicación de una encuesta a beneficiarios en 100 localidades de los estados de Oaxaca (41), Guerrero (26), Michoacán (32) y Durango (1)
- Entrevistas a profundidad a funcionarios, servidores públicos y técnicos involucrados, del nivel central, estatal y local.
- Entrevistas grupales a beneficiarios de las localidades de la muestra, en visitas de campo a proyectos significativos del Proyecto.

2.1 PERTINENCIA DEL PROYECTO

El punto de partida para la evaluación externa del PROCYMAF lo constituyó un análisis sobre su pertinencia, entendida como el grado y la forma en que su diseño contribuye a lograr sus objetivos de “instrumentar la estrategia de manejo forestal sustentable... a través del impulso de esquemas para: (i) mejorar el aprovechamiento y conservación de recursos naturales por parte de comunidades y ejidos forestales; y, (ii) generar y aumentar las opciones de ingresos de los propietarios con base en sus recursos forestales.”³

³ Ibid. TDR. P. 3

Para lograr lo anterior se efectuó, inicialmente, una revisión y análisis bibliográfico y documental amplios, de programas normativos nacionales, programas sectoriales, normas y lineamientos de operación, expedientes técnicos, evaluaciones anteriores y material estadístico, que se detallan a continuación, y que permitieron la elaboración del análisis de pertinencia. Los principales documentos revisados fueron:

- Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006. Presidencia de la República. 2001.
- Programa Nacional de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2000-2006. México, D.F.
- Programa Nacional Forestal 2001-2006. Diario Oficial. Septiembre, 2002. CONAFOR
- Programa Estratégico Forestal para México 2025. SEMARNAT. México, D.F.
- Ley de Desarrollo Rural Sustentable, 2001
- Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable 2003
- México. Revisión del Sector Forestal y la Conservación de los Recursos Naturales, 1995. SEMARNAP y Banco Mundial.
- PROCYMAF. Informe de Evaluación, 1997. Banco Mundial- SEMARNAP
- PROCYMAF Balance de Tres Años de Ejecución. 1998-2000. SEMARNAP.
- PROCYMAF. Informes Anuales: 2000, 2001, 2002. CONAFOR
- Anta, S., A. Plancarte y J.M. Barrera. 2000. Conservación y Manejo Comunitario de los Recursos Forestales en Oaxaca. SEMARNAP- PROCYMAF. Oaxaca, Oax.
- PROCYMAF Metas 2002.
- PROCYMAF Padrón de Beneficiarios
- Cierre de Ejercicio PROCYMAF 2002. UCP
- Merlet, Michel, *et al.*, Evaluación económica del proyecto PROCYMAF. Tomo 2. Análisis del proyecto. Evaluación económica de sus acciones en el Estado de Oaxaca. Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (IRAM) y Center for International Forestry Research (CIFOR), México, 2003.

El análisis de pertinencia efectuado a partir de la revisión y análisis documental se actualizó a partir de los resultados obtenidos en la encuesta y las entrevistas a informantes calificados y las realizadas con funcionarios en el nivel central estatal y local.

Lo anterior, permitió identificar fortalezas y debilidades del Proyecto y proponer soluciones con el propósito de retroalimentar su diseño. **2.2 CUMPLIMIENTO DE METAS**

Para valorar el nivel de cumplimiento de las metas planteadas por el PROCYMAF, se tomó como referencia el documento de Metas PROCYMAF 2002 (TDR-Anexo D) y se comparó con el Informe de Cierre de Ejercicio y el Informa Anual 2002 por estado, componente y subcategoría.

Asimismo, se realizaron entrevistas con funcionarios a nivel central y estatal para identificar de manera específica fortalezas y debilidades, logros y problemas del Proyecto. Igualmente, se llevaron a cabo visitas a proyectos significativos del PROCYMAF.

2.2. IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO, AMBIENTAL, SATISFACCIÓN DE BENEFICIARIOS Y VALORACIONES GENERALES DEL PROYECTO

Para evaluar los beneficios económicos, sociales y de impacto ambiental del Proyecto, así como el grado de satisfacción de los beneficiarios y la valoración general sobre el PROCYMAF, se realizaron las siguientes acciones:

- a) Aplicación de la encuesta. Ajustándose al tamaño de la muestra de proyectos/acciones correspondientes al año 2002, propuesta por la CONAFOR, se aplicó una encuesta a beneficiarios en 100 comunidades, distribuidas para los estados como sigue: Guerrero 26, Michoacán 32, Oaxaca 41 y Durango 1. En total se aplicaron tres encuestas por comunidad. No obstante, debido a las condiciones climáticas y a problemas internos en las comunidades⁴ el total de encuestas aplicadas fue de 278; correspondiendo 75 a Guerrero, 96 a Michoacán, 107 a Oaxaca y 3 a Durango.

El análisis estadístico para los estados de Guerrero, Michoacán y Oaxaca se hizo a tres niveles.

- Un análisis por estado donde se presentan las frecuencias y los porcentajes considerando al total de cuestionarios y a las respuestas válidas, esto es, los cuestionarios con respuesta para la variable.
- Un análisis similar al anterior para el conjunto de los tres estados, describiendo la muestra.
- Un análisis para los tres estados con ponderaciones adecuadas según:
 - a) El número total de cuestionarios aplicados en cada estado y
 - b) El número total de comunidades atendidas en cada estado por el PROCYMAF en 2002. En este análisis se utilizó la ponderación

$$\frac{N_i n}{N n_i} \text{ para } i = 1, 2, 3$$

⁴ Los problemas internos fueron de diversa índole, entre otros destacan los siguientes: pugnas entre el comisariado entrante y saliente por lo que el primero no quiso reunir a los beneficiarios porque eran del grupo opuesto; pugnas entre comunidades por cuestiones agrarias provocan desconfianza en la gente por lo que no quisieron dar entrevistas; el comisariado se encontró ebrio y no quiso ni contestar la encuesta ni reunir a la gente. Algunos beneficiarios no quisieron contestar la encuesta pues ya lo había hecho el comisariado y consideraron que era suficiente pues pensaban que iban a decir lo mismo. El comisariado no se encontró en varias ocasiones pues trabajaba en la ciudad más próxima. Se recomendó no llegar a una comunidad porque había habido muchos asaltos en el camino y era peligroso para los encuestadores. Las consecuencias en general para la evaluación fueron: no se pudo llegar en algunas ocasiones a las comunidades; en otros casos no se pudieron aplicar las tres encuestas previstas ni realizar las entrevistas colectivas, ni tampoco sacar las fotografías del lugar.

donde i identifica a los estratos (Guerrero, Michoacán y Oaxaca), $N = 201$ es el total de comunidades en los tres estados atendidas por el PROCYMAF en 2002 y representa el 100% del universo de atención. La distribución por estado según el número de comunidades atendidas en cada caso es como sigue: $N_1 = 42$ (Guerrero), $N_2 = 59$ (Michoacán) y $N_3 = 100$ (Oaxaca).

$n = 278$ es el total de cuestionarios aplicados a los tres estados, distribuidos por estado por $n_1 = 75$ (Guerrero), $n_2 = 96$ Michoacán) y $n_3 = 107$ (Oaxaca)

Cabe destacar que el número de comunidades por entidad federativa fue definida por la CONAFOR. Asimismo, y con el objeto de obtener resultados de la evaluación del PROCYMAF que reflejaran de manera más fiel el desempeño del Proyecto, la Gerencia de Evaluación de la CONAFOR tomó la decisión de cambiar el criterio para la selección de la muestra de comunidades beneficiadas en la cual se aplicaría la encuesta. – La muestra había sido seleccionada inicialmente de manera aleatoria por comunidad-. Por ello, todas las comunidades / ejidos que fueron objeto de un apoyo para Estudios de Asistencia Técnica por el PROCYMAF (según se indica en el padrón de beneficiarios) fueron integradas a la muestra de cada Entidad Federativa y, con el fin de completar los tamaños de muestra especificados por cada Entidad Federativa, se hizo una selección aleatoria de las comunidades en donde se llevaron a cabo otras acciones como cursos de capacitación y Evaluaciones Rurales Participativas.

De la misma manera, la encuesta a beneficiarios fue diseñada por la CONAFOR (ver anexo). La institución evaluadora únicamente hizo algunas modificaciones menores, especialmente para tratar de cerrar las preguntas abiertas. La aplicación de la encuesta se hizo sin que se llevara a cabo previamente una prueba piloto, de tal manera que a la hora aplicarla presentó varias dificultades, entre ellas, las más importantes se refieren a:

- La pregunta 10, relacionada con la superficie destinada a proyectos maderables y no maderables, para la cual no se obtuvo respuesta en la mayoría de los casos, dado que el PROCYMAF realiza fundamentalmente acciones de Asesoría Técnica y Capacitación, tanto a ejidos y comunidades como a prestadores de servicios técnicos y profesionales (PSTyP), así como a funcionarios de la SEMARNAT y CONAFOR. Así, las acciones derivadas de los estudios de asistencia técnica se ejecutan por lo general al año siguiente de haberse realizado el estudio. Por lo que toca al componente de promoción de productos forestales no maderables (PFNM) tiene un carácter fundamentalmente demostrativo y no tanto de fomento, de ahí que en 2002 el PROCYMAF apoyara únicamente 5 proyectos, tres en el estado de Oaxaca, uno en el estado de Michoacán y otro más en el estado de Durango.
- Las preguntas relacionadas con generación de empleo y beneficios económicos (preguntas 11, 14 y 17) también presentaron dificultades, ya que los resultados de las acciones que realiza el PROCYMAF son básicos para lograr beneficios económicos, pero no en lo inmediato, con excepción de los PFNM. No obstante, el enfoque que se les dio a las preguntas a la hora de

aplicar la encuesta fue en el sentido de indagar si el beneficiario creía que en el mediano plazo, con las acciones que realiza el PROCYMAF en las comunidades/ejidos, podría obtener algún tipo de beneficio económico. En algunos casos los resultados de la encuesta dejan ver la inconsistencia de las preguntas, dado el tipo de respuesta obtenida, como se verá al analizar los resultados que se presentan en el apartado de impactos económicos.

b) Entrevistas grupales. Con el propósito de profundizar la información obtenida a través de la encuesta respecto a la percepción de los beneficiarios sobre el PROCYMAF, se llevó a cabo una entrevista grupal por comunidad (Ver en ANEXOS TÉCNICOS. ANEXO I ENTREVISTAS GRUPALES: OAXACA, GUERRERO Y MICHOACÁN). Estas resultaron de gran utilidad y muy enriquecedoras para derivar propuestas orientadas a mejorar la atención a comunidades/ejidos por parte del Proyecto.

c) Evaluación de indicadores. Para llevar a cabo la evaluación de los indicadores socioeconómicos y ambientales propuestos por la CONAFOR se solicitó la información sobre los mismos a la Unidad Coordinadora del PROCYMAF (UCP) y a las Unidades Instrumentadoras del Proyecto (UIP) en los estados de Michoacán, Guerrero y Oaxaca, para ser valorada mediante su comparación respecto a las metas propuestas por los programas marco, como son el Programa Nacional Forestal 2001-2006 y en el Programa Estratégico Forestal para México 2025, así como mediante su comparación con objetivos y metas reconocidas en situaciones semejantes a nivel internacional, como es el caso de las resoluciones del XII Congreso Forestal Mundial “Los Bosques, Fuente de Vida”, realizado en Québec, Canadá en septiembre de 2003, a efecto de valorar la contribución del PROCYMAF al logro de objetivos y metas del sector forestal, tanto en el ámbito nacional como internacional. Los principales indicadores considerados fueron los siguientes:

Indicadores socioeconómicos

- “Número total de iniciativas / empresas de aprovechamiento forestal maderable impulsadas por el proyecto;⁵
- Número de iniciativas / empresas de aprovechamiento forestal maderable impulsadas por el proyecto que se encuentran en operación;
- Número total de iniciativas / empresas de aprovechamiento forestal no maderable (producción de resina de pino, envasado de agua de manantial, ecoturismo comunitario, agave, hoja de pino para artesanías, recolección de hongos, etc.) impulsadas por el proyecto;
- Número de iniciativas / empresas de aprovechamiento forestal no maderable impulsadas por el proyecto que se encuentran en operación;
- (...) Número total de empleos generados como resultado de los apoyos del PROCYMAF;

⁵ No se evaluaron proyectos maderables porque el PROCYMAF sólo apoya proyectos forestales no maderables. (PFNM) con carácter demostrativo.

- Monto total de inversión realizada en las iniciativas impulsadas por el proyecto y participación de los beneficiarios; .⁶

Los siguientes indicadores socioeconómicos propuestos en los TDR que se detallan a continuación se evaluaron fundamentalmente a través de la encuesta y de las entrevistas colectivas a beneficiarios.

- Hasta que punto mejoraron su nivel de vida las familias de las comunidades / ejidos como consecuencia de los apoyos del proyecto en la forma de: los 139 Foros Regionales de Promoción, las 18 Evaluaciones Rurales Participativas (ERPs) los apoyos para los Estudios de Asistencia Técnica de 80 núcleos agrarios, los apoyos que recibieron los 3,330 productores capacitados, los 10 Seminarios de Comunidad a Comunidad;
- Oportunidad en la ejecución de las acciones, percepción de las comunidades beneficiarias;
- Nivel de participación comunitaria;
- Beneficios económicos y sociales a nivel local y regional como resultado de la aplicación de los subsidios del PROCYMAF;
- Cómo es percibido y valorado el proyecto por los beneficiarios directos (comuneros) y los ciudadanos de la comunidad/ejido en general;
- Percepción sobre el acceso y calidad de la asistencia técnica subsidiada por el proyecto;
- Número total de familias beneficiadas como consecuencia de los apoyos del proyecto para la producción y aprovechamiento de productos forestales y forestales no maderables (resina de pino, envasado de agua, ecoturismo comunitario, producción de hongos, artesanías, etc.). ¿Hasta que punto mejoraron su nivel de vida?⁷
- El efecto del proyecto para mejorar la situación de la mujer en el ámbito forestal.

Indicadores de Impacto en el Medio Ambiente

- “Número de hectáreas de bosques que han sido incorporadas a un programa de manejo apoyado por PROCYMAF;
- Número de hectáreas ordenadas como parte de los apoyos del proyecto para ordenamiento territorial;
- Número de hectáreas certificadas en buen manejo forestal con criterios internacionales (Forest Stewardship Council);
- Número de hectáreas dotadas de biodiversidad que han sido incorporadas a las Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre (UMA) con apoyo de PROCYMAF;

⁶ Ibid. TDR. P. 10

⁷ No se pudo contar con este dato pues el Proyecto trabaja con comunidades y no tiene padrón ni registro de personas o familias. En el apartado 4.2 CUANTIFICACION DE METAS se incluye la información sobre cobertura.

- Número de hectáreas (no UMA) dotadas de biodiversidad que los ejidos / comunidades han decidido decretar como área de conservación como consecuencia de los apoyos de PROCYMAF;
- Número de hectáreas de bosque cuyo deterioro ha sido revertido como consecuencia de los apoyos del PROCYMAF; (Presidente de Bienes Comunes)
- Captación de carbono, o los beneficios derivados de la misma, estimada mediante el incremento de cobertura de la biomasa;
- Captación de agua, o los beneficios derivados de la misma, estimada mediante el aumento esperado de la recarga de mantos acuíferos y de caudales dentro de la cuenca;
- Reducción de la erosión, o los beneficios derivados de la misma, estimada mediante el número de toneladas de suelo retenidas por la cubierta vegetal y el sistema radicular;
- Mejora de la calidad de vida de las comunidades al contar con bosques en zonas previamente desatendidas, estimada mediante indicadores generalmente aceptados de bienestar socioeconómico.⁸

d) Evaluación de Estudios de Asistencia Técnica. Para la evaluación de los estudios de asistencia técnica, que constituye el subcomponente más importante que impulsa el Proyecto, se elaboró una matriz en donde se registraron los estudios de asistencia técnica realizados en cada uno de los tres estados donde opera el PROCYMAF y que aparecen en el documento de cierre de ejercicio 2002 proporcionado por la UCP. La información sobre los resultados fue proporcionada por las UIP respectivas en los estados de Oaxaca, Michoacán y Guerrero. Con dicha información se hizo un análisis sobre cuáles y cuántos estudios han sido aprobados y llevados a su aplicación y con qué resultados, respecto a los estudios e iniciativas/proyectos apoyados.

e) Valoración de los PFCM. Para conocer si en el mediano o largo plazo pueden ser sostenibles, es decir, que no tengan necesidad de contar con un apoyo adicional o si, por el contrario, es necesario continuar con los apoyos para asegurar el afianzamiento de los impactos. Se hizo una valoración de los avances logrados por los proyectos apoyados en los estados de Oaxaca (3 proyectos), Michoacán (un proyecto) y en Durango (un proyecto). El punto de partida de la evaluación económica, social y ambiental del proyecto se basó en la información contenida en los documentos de los proyectos de inversión respectivos. Se hizo una evaluación *ex post* de cómo se ha ido desarrollando cada uno de los proyectos de acuerdo a lo planeado (evaluación *ex ante*), durante el lapso que lleva la operación del proyecto, para ello se realizaron visitas de campo a los cinco proyectos. Los puntos fundamentales para la evaluación de los PFCM fueron:

- Análisis de cada uno de los proyectos en el que se incluye una descripción sintética del mismo.
- Análisis de su pertinencia y su diseño.
- Evaluación del desempeño en su ejecución.
- Discusión de su operación económica y sus impactos.

⁸ Ibid. TDR. Pp.11-12

- Conclusiones y recomendaciones por proyecto.
- Análisis de los proyectos en su conjunto y conclusiones y recomendaciones generales.

2.3. DEFINICION DEL ESCENARIO PROSPECTIVO

Presentación del escenario prospectivo mediante la aportación de elementos para sustentar la continuidad del PROCYMAF. Tales elementos se elaboraron a partir de los resultados de la evaluación tanto documental como de campo así como a partir de la opinión experta de la entidad evaluadora.

2.4 DEFINICION DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta sección de la evaluación, además de analítica, es propositiva. Siguiendo un esquema en donde se plantean las principales conclusiones sobre el PROCYMAF, enseguida se destacan sus fortalezas y debilidades, para derivar de allí propuestas puntuales sobre el diseño del Proyecto dirigidas al logro de una operación más eficiente y de un mayor impacto de los recursos invertidos. Tales propuestas se elaboraron a partir de los resultados de la evaluación, tanto documental como de campo, así como a partir de la opinión experta de la entidad evaluadora.

CAPÍTULO 3

EL PROYECTO DE CONSERVACIÓN Y MANEJO SUSTENTABLE DE LOS RECURSOS FORESTALES EN MÉXICO (PROCYMAF)

El Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de los Recursos Forestales en México (PROCYMAF) es un proyecto financiado parcialmente por el Banco Mundial que inicia en 1997.

Con el cambio de administración federal el PROCYMAF se inscribe como parte de los esfuerzos institucionales para instrumentar la estrategia de manejo forestal sustentable descrita en el Programa Nacional Forestal (PNF) 2001-2006 y en el Programa Estratégico Forestal para México 2025 (PEF-2025) a través del impulso de esquemas para: (i) mejorar el aprovechamiento y conservación de recursos naturales por parte de comunidades y ejidos forestales; y, (ii) generar y aumentar las opciones de ingresos de los propietarios con base en sus recursos forestales.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer capacidades técnicas, formación de capital social y desarrollo de estrategias de gestión comunitaria para el aprovechamiento de recursos naturales.
- Fortalecer la capacidad de los prestadores de servicios técnicos y profesionales, a fin de ofrecer mejores servicios técnicos y profesionales a los productores forestales.
- Fomentar la diversificación del aprovechamiento de recursos naturales a través del diseño de estrategias que permitan promover productos forestales no maderables y maderables no tradicionales, generando opciones de ingreso a las comunidades.
- Fortalecer a las instituciones públicas federales y estatales en sus funciones de regulación y fomento para el aprovechamiento y conservación de los recursos forestales.

3.2 ENFOQUE Y DISEÑO

La estructura y el diseño del Proyecto se sustentan en un diagnóstico del sector forestal en el que se identificaron necesidades de asistencia técnica y capacitación, así como la población objetivo que recibiría los financiamientos del Proyecto. El Proyecto contempla una estrategia diferenciada, a través de cuatro componentes (véase el Cuadro No. 1) para la atención de ejidos y comunidades forestales de diferentes niveles de organización y desarrollo, y para ello ha constituido una Tipología de Comunidades

(mostrada en el Cuadro No. 2) que divide a los productores forestales en cuatro grupos o niveles. Cabe destacar que sus componentes están diseñados para usarse como modelos aplicables a otras regiones del país.

Cuadro No. 1

COMPONENTES PROCYMAF	
<p><u>Componente 1</u></p> <p>Asistencia Técnica a comunidades y ejidos forestales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción • Asistencia Técnica • Capacitación 	<p><u>Componente 2</u></p> <p>Fortalecimiento a prestadores de servicios técnicos y profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminarios de selección y orientación • Programa de educación continua • Padrón de servicios técnicos y profesionales
<p><u>Componente 3</u></p> <p>Promoción de productos forestales No Maderables (PFNM) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de PFNM en seis estados • Sistema de información de PFNM • Financiamiento de proyectos demostrativos de diversificación productiva 	<p><u>Componente 4</u></p> <p>Fortalecimiento institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la estrategia informática del sector (SNIF, RFN y equipamiento) • Apoyo de actividades normativas y de fomento de la actividad forestal • Capacitación a servidores públicos • Sistema de seguimiento y evaluación

Fuente: Presentación PROCYMAF UCP 2003

Cuadro No. 2

Tipología de comunidades y ejidos forestales

<p style="text-align: center;">Tipo I</p> <p style="text-align: center;">Productores Potenciales</p> <p><i>Dueños y/o poseedores de terrenos forestales con aptitud de producción comercial sustentable que actualmente no realizan el aprovechamiento por carecer de programa de manejo forestal autorizado o de los medios suficientes para sufragar su elaboración.</i></p>	<p style="text-align: center;">Tipo II</p> <p style="text-align: center;">Productores que venden madera en pie (rentistas)</p> <p><i>Dueños y/o poseedores de predios sujetos al aprovechamiento forestal en los que éste se realiza por parte de terceros mediante contratos de compra-venta, sin que el dueño o poseedor participe en alguna fase del aprovechamiento.</i></p>
<p style="text-align: center;">Tipo III</p> <p style="text-align: center;">Productores de materias primas forestales</p> <p><i>Dueños y/o poseedores de predios forestales que cuentan con aprovechamientos autorizados y que participan directamente en alguna fase de la cadena productiva.</i></p>	<p style="text-align: center;">Tipo IV</p> <p style="text-align: center;">Productores con capacidad de transformación y comercialización</p> <p><i>Productores de materias primas forestales que disponen de infraestructura para su transformación primaria y realizan directamente la comercialización de sus productos.</i></p>

Fuente: Presentación PROCYMAF UCP 2003

3.3. POBLACIÓN OBJETIVO

Las acciones del PROCYMAF se inician en 1997 como proyecto piloto en Oaxaca. En 2001 las acciones se extienden a los estados de Guerrero y Michoacán. En estos estados su instrumentación abarca la mayor parte de sus componentes. Asimismo, atiende comunidades y ejidos forestales con bosques de pino y pino-encino de tres estados adicionales, que son Chihuahua, Durango y Jalisco, en donde impulsa proyectos demostrativos de diversificación productiva. La evolución de la población objetivo en el estado de Oaxaca y la correspondiente al año 2002 de Guerrero y Michoacán se muestran en los cuadros siguientes.

Cuadro No. 3

Población objetivo en Oaxaca

Tipo de Comunidad/ejido	Número de comunidades/ejidos				
	1998	1999	2000	2001	2002
I	131	147	147	168	186
II	57	63	77	80	77
III	31	31	32	33	36
IV	28	27	27	30	30
TOTAL	247	268	283	311	329

Fuente: Presentación PROCYMAF UCP 2003

Cuadro No. 4

Población objetivo Guerrero y Michoacán

Tipo de comunidad/ejido	Guerrero 2002	Michoacán 2002
I	62	235
II	46	178
III	61	20
IV	15	15
TOTAL	184	448

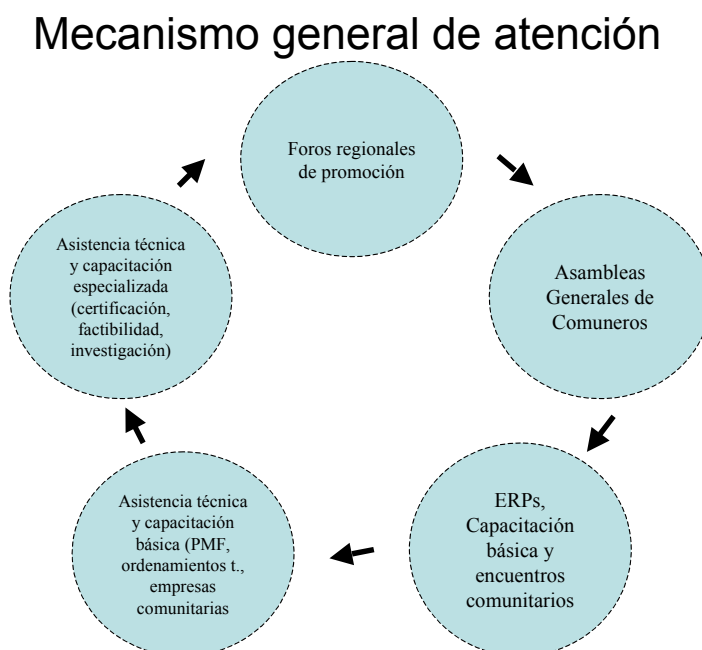
Fuente: Presentación PROCYMAF UCP 2003

Igualmente el PROCYMAF trabaja con Prestadores de Servicios Técnicos y Profesionales PSTyP en los estados de Oaxaca, Michoacán y Guerrero.

3.4 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

Entre las principales características del PROCYMAF está el que define sus acciones a partir de la demanda de ejidos y comunidades. Su esquema de atención responde a las necesidades identificadas en diagnósticos y consultas públicas. Otorga atención diferenciada con relación a niveles de organización y de apropiación de los procesos de producción forestal, así como a características y condiciones de los recursos forestales. La participación y el contacto con las comunitaria es permanente, siendo una de sus modalidades principales la asistencia de los promotores a las asambleas comunitarias. Su operación la lleva a cabo bajo un esquema descentralizado con un enfoque regional. En la Figura No. 1 se presenta de manera esquemática el mecanismo general con que se atiende a las comunidades/ejidos forestales.

Figura No.1



Fuente: Presentación PROCYMAF .UCP 2003

Para operar los proyectos en los tres estados, el PROCYMAF ha desarrollado padrones de comunidades y ejidos forestales elegibles para ser beneficiadas por el proyecto, así como un Padrón de Prestadores de Servicios Técnicos y Profesionales (PSTyP) que se encargan de llevar a cabo las actividades de asesoría y asistencia técnica que demanden las comunidades. El padrón de PSTyP se constituye de personas físicas y morales de diversas áreas profesionales (ingenieros forestales, biólogos, antropólogos, contadores, especialistas en ecoturismo, vida silvestre, etc.) que atienden los requerimientos de servicios de las comunidades y ejidos para aprovechar adecuadamente sus recursos forestales. Con base en estos padrones, las comunidades y ejidos solicitan de manera

libre e independiente el tipo de proyectos que consideran necesario instrumentar para mejorar sus procesos de aprovechamiento y manejo de sus recursos forestales.

Para establecer procesos de participación, vinculación y consulta con las comunidades y ejidos, el PROCYMAF ha promovido la constitución de foros de participación a nivel regional, denominados Comités Regionales de Recursos Naturales (CRRN), en los que acuden periódicamente los representantes agrarios de comunidades y ejidos para analizar y discutir sobre los diversos programas y proyectos de la CONAFOR, entre los que se incluyen el PROCYMAF, así como para abordar problemas de índole local, de nivel estatal o nacional, relacionados con el sector forestal y de recursos naturales. En los CRRN participan también diversas instituciones gubernamentales y organismos de la sociedad civil relacionados con los recursos forestales.

Las Evaluaciones Rurales Participativas (ERP) son instrumentos de planeación participativa que tienen como propósito fortalecer las capacidades técnicas de las comunidades, formar capital humano y contribuir al desarrollo de estrategias de gestión comunitaria para el aprovechamiento de sus recursos naturales.

Las ERP ayudan a los beneficiarios conocer de la importancia del recurso forestal en la vida comunitaria, a identificar su potencial productivo así como la problemática asociada a su uso. A través de las ERP se definen alternativas de solución, además de identificar las necesidades de asistencia técnica y capacitación que posteriormente son solicitados al Proyecto. Como producto de las ERP se elabora un plan comunitario en donde los productores priorizan las acciones que realizarán para avanzar en la solución de la problemática identificada.

Los estudios de asistencia técnica son el principal instrumento que utiliza el Proyecto para generar y transmitir información para que las comunidades y ejidos forestales hagan un manejo mejorado de sus recursos forestales, ampliando y diversificando sus oportunidades de comercialización. Su operación se realiza mediante un proceso libre de selección y contratación de servicios técnicos y profesionales por parte de las comunidades y ejidos para lo cual eligen, dentro del Padrón de Prestadores de Servicios Técnicos y Profesionales que elabora el PROCYMAF, al técnico que consideren más adecuado para llevar a cabo estudios de asistencia técnica que promuevan y apoyen el manejo forestal sustentable, conservación ambiental y desarrollo de la empresa forestal comunal.

La capacitación a productores forestales es otro de los instrumentos que utiliza el Proyecto para proveer información principalmente sobre la problemática forestal así como para desarrollar destrezas y habilidades. Es también a través de la capacitación que se da la formación de técnicos comunitarios para preparar cuadros técnicos locales que participen en el diseño, ejecución y evaluación de políticas y programas forestales.

Los seminarios de comunidad a comunidad son instrumentos y modalidades de atención igualmente importantes que emplea el PROCYMAF para lograr sus objetivos. Contemplan el intercambio de información y experiencias de las comunidades y ejidos forestales. En ellos participan miembros de comunidades y ejidos forestales de cualquier

parte del país con diferentes niveles de organización y experiencias diversas sobre el manejo y administración de sus recursos forestales con lo cual se propicia el establecimiento de redes permanentes de comunicación y cooperación técnica entre comunidades con diferentes niveles de desarrollo.

3.5. PREMISA E HIPÓTESIS FUNDAMENTALES DEL PROCYMAF

Basándose en un diagnóstico del sector forestal el PROCYMAF deriva su premisa fundamental y un conjunto de hipótesis a partir de las cuales define su diseño.⁹

Premisa fundamental

Existe un número significativo de comunidades y ejidos forestales que pueden tomar el control de la conservación y desarrollo de la base de sus recursos naturales, orientado a un mejor manejo del recurso y mayor generación de ingresos provenientes de las actividades forestales y de conservación.

Hipótesis

Las hipótesis que a continuación se detallan corresponden fundamentalmente a los objetivos y premisas del Proyecto. Los temas principales se refieren a los impactos económicos, técnico ambientales (conservación, ordenamiento y manejo integral de la comunidad), se contemplan igualmente los impactos en el fortalecimiento del capital social (organización, planeación, capacitación, educación, conciencia ecológica)

- El PROCYMAF coadyuva, desde el sector social y en la escala regional, a instrumentar la estrategia de manejo forestal sustentable descrita en el Programa Nacional Forestal 2001-2006 y en el Programa Estratégico Forestal para México 2025 a través del impulso de esquemas para: (i) mejorar el aprovechamiento y conservación de recursos naturales por parte de comunidades y ejidos forestales; y, (ii) generar y aumentar las opciones de ingresos de los propietarios con base en sus recursos forestales.
- Las acciones del PROCYMAF contribuyen a fortalecer las capacidades técnicas, formación de capital social y desarrollo de estrategias de gestión comunitaria para el aprovechamiento de recursos naturales.
- Las acciones del PROCYMAF contribuyen a fortalecer la capacidad de los prestadores de servicios técnicos y profesionales, a fin de ofrecer mejores servicios técnicos y profesionales a los productores forestales.
- El PROCYMAF fomenta la diversificación del aprovechamiento de recursos naturales a través del diseño de estrategias que permitan promover productos forestales no maderables y maderables no tradicionales, generando opciones de ingreso a las comunidades.

⁹ México. Revisión del Sector Forestal y la Conservación de los Recursos Naturales, 1995. SEMARNAP y Banco Mundial.

- Las acciones del PROCYMAF contribuyen a fortalecer a las instituciones públicas federales y estatales en sus funciones de regulación y fomento para el aprovechamiento y conservación de los recursos forestales.
- El Programa genera confianza en los productores porque la atención se da directamente con las comunidades a través de sus asambleas.
- Las acciones del Programa generan beneficios económicos, sociales y ambientales.
- Las acciones y apoyos del PROCYMAF responden a la demanda social y a los requerimientos de los productores forestales.
- Las acciones del PROCYMAF contribuyen a mejorar el desarrollo forestal.
- Las acciones del PROCYMAF contribuyen a mejorar el nivel de vida

3.6. ESTRUCTURA OPERATIVA

La ejecución del *PROCYMAF* se realiza de manera descentralizada y está coordinada por dos unidades que operan bajo un esquema de comunicación permanente.

Cuadro No. 5

UNIDAD COORDINADORA DEL PROYECTO (UCP) (Cd. de México)	UNIDAD INSTRUMENTADORA DEL PROYECTO (UIP)
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la ejecución general del Proyecto • Instrumentar los componentes 3 y 4 • Presentar el Programa anual de trabajo • Elaborar presupuestos y formular informes de avance. • Operar como vínculo con las diferentes dependencias e instancias involucradas en el Proyecto (SEMARNAP- federal y estatal- NAFIN, SHCP y Banco Mundial). • Concentrar información relativa a la ejecución física y financiera del Proyecto. • Realizar actividades de monitoreo y evaluación del desempeño del Proyecto. 	<p>Oaxaca, Michoacán y Guerrero</p> <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la instrumentación de las actividades del Proyecto en el Estado. • Promocionar el Proyecto. • Ser el primer punto de contacto con los beneficiarios. • Elaborar los programas operativos anuales estatales. • Monitorear y dar seguimiento a los programas anuales. • Llevar registros de las actividades realizadas. • Concentrar los productos generados por las actividades realizadas en el Estado (resultados de estudios de asistencia técnica, capacitación, etc).

Elaboración UAM-RDS 2003

Fuente: Balance de tres años de ejecución .UCP 2000

En el siguiente capítulo presentaremos los resultados de la evaluación e impacto de las acciones desarrolladas por el PROCYMAF durante el ejercicio fiscal 2002. Concretamente se dará cuenta del grado de cumplimiento de las anteriores hipótesis, según la información recabada en la encuesta, las entrevistas a funcionarios, beneficiarios y PSTyP en el nivel local, estatal y central, así como la surgida de las visitas de campo y el análisis de la información que nos fuera proporcionada por la UCP y la UIP en los estados de Oaxaca, Michoacán, Guerrero y Durango.

CAPÍTULO 4

EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTOS DEL PROYECTO

4.1. PERTINENCIA DEL PROYECTO

El punto de partida para la evaluación externa del PROCYMAF lo constituyó un análisis sobre su pertinencia, entendida como el grado y la forma en que su diseño contribuye a lograr sus objetivos. El análisis de pertinencia se llevó a cabo a partir de una revisión documental y bibliográfica amplia, la cual junto con la evaluación en campo permitieron identificar fortalezas y debilidades del Proyecto y proponer soluciones con el propósito de retroalimentar su diseño.¹⁰

El análisis de pertinencia en el presente capítulo se desarrolla a partir de los temas que se detallan enseguida:

- CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR FORESTAL
- ANÁLISIS DE CONGRUENCIA DEL PROCYMAF
- ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL PROCYMAF

4.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR FORESTAL¹¹

En México, la actividad forestal se ha caracterizado por ser muy depredadora de los recursos naturales y muy desigual en cuanto a la distribución de sus beneficios económicos. Paradójicamente, la mayor riqueza forestal coincide con las zonas de mayor marginación y extrema pobreza.

Por otra parte, y pese a las tendencias de transformación de los ecosistemas forestales en terrenos destinados a usos agropecuarios o urbanos, 69% de la superficie de México (135.1 millones ha) está cubierta por vegetación natural. De esa superficie, 42.7 millones de ha son áreas arboladas, de las cuales 26.2 corresponden a bosques, 15.2 a selvas, y 1.3 a otras asociaciones forestales como manglares y palmares en donde habitan más del 10% de las especies de plantas y animales del planeta¹².

Además de la deforestación, los bosques han sido degradados por falta de técnicas de manejo adecuadas o por una sobreexplotación de los mismos, lo que ha redundado, entre otros aspectos, en una disminución o pérdida de importantes valores ambientales como la biodiversidad, el amortiguamiento hidrológico o la captura de carbono. Otro problema

¹⁰ Para un mayor detalle sobre los documentos y bibliografía consultados ver en este mismo informe Capítulo 2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.

¹¹ Este apartado se elaboró teniendo como fuente principal: Merino, Leticia y Gerardo Segura “*El manejo de los recursos naturales en México, 1992-2002. Procesos, tendencias y políticas públicas*” en La transición hacia el desarrollo sustentable. Perspectivas de América Latina y el Caribe. Coordinadores Enrique Leff, *et al.* SEMARNAT, INE, UNAM, PNUMA. 1a. Edición, México, 2002. [www.rolac.unep.mx/educant/transición .pdf](http://www.rolac.unep.mx/educant/transición.pdf).

¹² *Ibid.*

del uso de los bosques ha sido la subutilización de los recursos o la ineficiencia en el aprovechamiento de productos maderables y no maderables.

Por razones históricas, en las zonas de gran diversidad biológica habitan una gran diversidad de etnias en condiciones de extrema pobreza¹³. Se calcula que existen en esas zonas alrededor de 8,420 comunidades forestales que concentran entre 13 y 15 millones de pobladores. En esas regiones la pérdida y degradación de los recursos forestales ha disminuido la capacidad de los propietarios forestales para producir ingresos y productos de subsistencia lo que ha afectado negativamente su nivel de vida. Las características fundamentales de estas zonas y sus pobladores son a grandes rasgos las siguientes:

- 3.3 años de escolaridad promedio (7 años a nivel nacional)
- 37% de la población es mayor de 15 años
- Regiones aisladas, carentes de nutrición, salud, salubridad, comunicación
- Deterioro de recursos naturales
- Fuertes restricciones naturales para la producción agropecuaria
- Ausencia de inversiones y de opciones de ingreso
- Agricultura de subsistencia
- Sólo el 5% de las comunidades tienen un aprovechamiento forestal como su actividad económica central
- Pérdida acentuada de capacidades productivas
- Deterioro creciente del comercio de productos campesinos
- Aumento de la competencia aún en el mercado nacional
- Profundización de la pobreza

Debido al reparto agrario que efectuó el estado mexicano en el siglo pasado aproximadamente 80% de la tierra forestal en el país se encuentra bajo el régimen de propiedad social, esto es, en manos de ejidos y comunidades agrarios.

La situación antes descrita es una de las características fundamentales de la compleja problemática que presenta la actividad forestal en nuestro país, la cual ha de ser tomada en cuenta al buscar alternativas para el desarrollo forestal sustentable.

Por otra parte, aun hoy en día, existe un gran desconocimiento de los diversos beneficios que los ecosistemas formados por bosques y selvas pueden ofrecer a la sociedad. Ello ha traído como consecuencia que las acciones llevadas a cabo, tanto por la iniciativa privada como por los ejidos y comunidades, se rijan con criterios esencialmente productivos y de rendimiento en el corto plazo, sin tomar en cuenta el agotamiento del recurso forestal, que pone en riesgo, la base material a partir de la cual es posible impulsar el desarrollo. De igual forma, la falta de alternativas claras en cuanto al manejo forestal, asociada a políticas de fomento en el área rural que ignorando la dimensión ambiental, han generado cambios en el uso del suelo, al deforestar grandes extensiones,

¹³ La razón de que un alto porcentaje de la población indígena habite en áreas forestales es debido a que les sirvieron como “regiones de refugio” durante la colonia y el siglo XIX.

para el establecimiento de sistemas agrícolas y ganaderos; con lo cual, además del deterioro ambiental, ha quedado sin resolver el problema de la pobreza rural.

Pese a la importancia del sector social en el ámbito forestal, por largo tiempo las políticas de fomento al desarrollo forestal soslayaron la participación de la población dueña de los bosques y selvas de tal manera que el fomento forestal se llevó a cabo, fundamentalmente, a través de otorgar concesiones a empresas privadas con la idea de impulsar la industrialización forestal en el país. Obedeciendo a la lógica de obtención de la mayor ganancia, estas empresas ejercieron una presión muy fuerte sobre los recursos naturales.

Con todo, la experiencia de las empresas privadas permitió a las comunidades vislumbrar la posibilidad de la explotación de sus bosques por ellas mismas, por lo que en la década de los 80s, al concluir el término de las concesiones, muchas comunidades se organizaron para seguir explotando los bosques por su cuenta, bajo un esquema de empresas comunales. A pesar de múltiples dificultades, veinte años después de haber iniciado la experiencia como productores forestales, estas comunidades no sólo conservan los bosques, sino cuentan con mecanismos de protección contra los incendios forestales y las extracciones clandestinas. Asimismo, han ido desarrollado capacidades de organización y gestión, técnicas y administrativas, que las ha permitido tener un manejo sustentable cada vez mayor de sus selvas y bosques.

Por lo expuesto, resultan indispensables políticas del sector forestal que contemplen y promuevan la participación consciente de la población que habita en los ejidos y comunidades forestales. Sobre todo, no deberá soslayarse el papel protagónico que comunidades y ejidos pueden tener para impulsar un verdadero desarrollo forestal sustentable y con equidad; y que la posibilidad real de un manejo sustentable de bosques y selvas depende de las capacidades efectivas de organización, gestión, planeación y técnicas que logre desarrollar el sector social.

Así pues, la existencia de comunidades y ejidos forestales capaces de detonar procesos de desarrollo forestal sustentable dependerá, en gran parte, de la existencia de estrategias de política pública de atención integral, que incluyan acciones de planeación, capacitación, asistencia y desarrollo tecnológico además de las de fomento.

En cuanto a la importancia económica del sector forestal, con base en el inventario forestal periódico de 1994, se estima que de 53 millones de hectáreas arboladas de bosques nativos, 21.5 millones tienen potencial de producción forestal maderable. A pesar del importante valor económico que podría derivarse de la actividad forestal, únicamente 40% de esa superficie se encuentra bajo aprovechamiento regulado. Aproximadamente 71% de esta superficie aprovechada es de propiedad ejidal, 14% propiedad comunal y 15% de pequeña propiedad privada¹⁴

¹⁴. Ibid .Leticia Merino y Gerardo Segura.

La contribución del sector forestal a la economía nacional es marginal y ha venido disminuyendo; su limitada capacidad de competitividad en relación a los mercados internacionales está relacionada con:

- El deterioro de los recursos forestales
- La subutilización del potencial productivo
- Falta de infraestructura
- Obsolescencia de la planta industrial
- Ausencia de financiamiento
- La apertura económica

La tendencia de los mercados internacionales muestra que mientras que la demanda de productos forestales a nivel mundial se ha mantenido estable respecto a los productos que se originan en plantaciones comerciales (como son la celulosa, papel y madera estructural); los precios han tendido a disminuir de manera consistente en los últimos 40 años. En oposición, no obstante que la demanda de ese tipo de productos y otros que provienen de bosques nativos ha ido en aumento, la oferta de dichos productos se ha visto disminuida debido al incremento de la deforestación y al establecimiento de Áreas Naturales Protegidas (ANP)

Respecto a las tendencias anteriores, México tiene ventajas comparativas, tanto por su ubicación geográfica en relación con los mercados más grandes del mundo, como por la diversidad de especies forestales de bosques nativos, muchos de los cuales son altamente valorados por los mercados de productos especializados.

Por ello, es necesario que se desarrollen y modifiquen las estrategias comerciales, propiciando alianzas entre comunidades productoras y la iniciativa privada, que está más estrechamente vinculada a los requerimientos y preferencias de dichos mercados. Lo anterior exige cambios importantes por parte de las instituciones gubernamentales, tanto federales como estatales, a fin de que puedan coordinarse y articularse para reorientar los programas en la idea de promover la consolidación social-organizativa y productiva de las comunidades forestales.

Por otra parte, aunque han sido muy diversos los instrumentos de política gubernamental para fomentar el manejo y conservación de los ecosistemas forestales, los cuales han privilegiado la acción regulatoria; en la actualidad se están generando nuevos enfoques que promueven el mercado, los incentivos de carácter persuasivo o voluntario y dentro de los cuales se reconoce la importancia de la participación de los propietarios y poseedores de los terrenos forestales para impulsar su propio desarrollo a partir de hacer un manejo sustentable de sus recursos forestales. Entre otras acciones se ha ido propiciando la apertura de espacios participativos de carácter regional en donde los dueños de los bosques interactúen con representantes de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, con el sector privado, con prestadores de servicios técnicos.

Con la creación de la CONAFOR el 4 de abril del 2001, la responsabilidad de ejecutar los programas y proyectos de atención al sector forestal (Programa para el Desarrollo Forestal – PRODEFOR-, Programa de Plantaciones Forestales en México –

PRODEPLAN-, Programa Nacional de Reforestación y el Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de los Recursos Forestales –PROCYMAF-) le fue transferida por la SEMARNAT.

La CONAFOR en cumplimiento de sus objetivos a través de sus programas pretende fortalecer el manejo del bosque nativo a través del fomento de esquemas productivos; de incentivar una diversificación productiva en donde se aprovechen de manera integral los ecosistemas forestales (bienes y servicios); la integración de cadenas productivas; así como la incorporación de esquemas fiscales y financieros que fomenten el desarrollo sectorial.

En este nuevo escenario cobra mayor preponderancia el PROCYMAF como un instrumento que cuenta con una experiencia amplia y con una metodología que sienta las bases para fortalecer las estructuras organizativas e instituciones comunales y ejidales de manera directa. Al mismo tiempo, el PROCYMAF, por las características de su diseño - orientado en lo esencial a propiciar el desarrollo de capacidades de los productores forestales-, puede coadyuvar a generar elementos que contribuyan a una operación más eficiente de los programas dirigidos al sector forestal que actualmente tiene a su cargo la CONAFOR.

4.1.2. ANÁLISIS DE CONGRUENCIA DEL PROCYMAF

Para realizar el análisis de congruencia del PROCYMAF, inicialmente hemos revisado de manera detenida las cuestiones forestales contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006, y en el Programa Sectorial de la SEMARNAT 2000-2006; así como el Programa Estratégico Forestal 2025 y en el Programa Nacional Forestal 2001-2006. Hemos revisado los instrumentos de planeación de los que derivan de manera más directa diagnósticos, compromisos, principios, criterios, estrategias, políticas, objetivos y metas que encuadran al PROCYMAF, en el entendido de que la congruencia del mismo en términos de sus prioridades, objetivos y metas, así como su diseño sólo puede analizarse en el contexto de estos instrumentos. En ese sentido el análisis se centra en ver la congruencia existente entre el PROCYMAF, el Programa Estratégico Forestal 2025 y en el Programa Nacional Forestal 2001-2006

El Programa Estratégico Forestal 2025 (PEF-2025) y el Programa Nacional Forestal 2001-2006 son los instrumentos de planeación y programación que se ha planteado la administración del Presidente Vicente Fox para las actividades del sector forestal en el corto y largo plazo¹⁵

El Programa Nacional Forestal 2001-2006 es el instrumento correspondiente a la presente administración federal y el PEF-2025 es una propuesta de trabajo para los

¹⁵ Programa Nacional Forestal 2001-2006. Diario Oficial. Septiembre, 2002. CONAFOR y Programa Estratégico Forestal para México 2025. SEMARNAT. México, D.F.

próximos 25 años. En ambos programas es posible observar objetivos, metas y estrategias vinculados al quehacer y propósitos del PROCYMAF.

En el PEF-2025 se encuentran expresados claramente los objetivos, metas, estrategias y resultados esperados para el sector forestal durante los próximos 25 años y de este programa se desprende el Programa Nacional Forestal 2001-2006.

El objetivo del PEF-2025 es “Lograr una gestión sustentable de los ecosistemas forestales: el fomento de una producción forestal integral cada vez más ecoeficiente y el estímulo a esta forma de producción y conservación, el mejoramiento del bienestar social, especialmente en las áreas rurales, y el mantenimiento del potencial de producción maderable, no maderable y de servicios ambientales”, objetivo que engloba y que se vincula directamente con los objetivos planteados por el PROCYMAF, aunque este último enfocado principalmente al sector social representado por las comunidades y ejidos forestales.

El PNF 2001-2006 mantiene los objetivos planteados en el PEF-2025 y establece además, el desarrollo de las siguientes líneas estratégicas y de acción para este período gubernamental:

- Planeación de largo plazo
- Reforma al marco jurídico forestal
- Fortalecimiento al Sistema de Información Nacional Forestal
- Manejo Forestal Sustentable, Plantaciones y Restauración
- Cultura Forestal
- Cadenas productivas
- Servicios Ambientales y Federalismo Forestal

Al revisar los resultados esperados del PEF-2025 se observa la contribución del PROCYMAF en las siguientes metas:

- En el proceso de disminución de la pobreza rural
- En el de incrementar la participación del sector forestal al PIB nacional
- En el fortalecimiento del sector forestal social
- En la detención del deterioro de los ecosistemas forestales
- En la contribución a la seguridad nacional
- En el mejorar la vinculación entre la sociedad y gobierno en la aplicación de políticas forestales.

El PROCYMAF es un proyecto que se inserta directamente en algunas líneas estratégicas que el PEF-2025 señala, como son: el mejoramiento del manejo forestal y el fortalecimiento a la silvicultura comunitaria y sus subcomponentes de: aprovechamiento forestal, recursos forestales no maderables, industria, servicios ambientales y

conservación de la biodiversidad.¹⁶ De manera indirecta el PROCYMAF contribuye en la disminución de incendios forestales y en el saneamiento forestal.

Por lo que respecta a la correspondencia entre el PROCYMAF y el PNF 2001-2006, ésta se encuentra en las siguientes actividades y objetivos planteados por el Programa:

A) Manejo Forestal Sustentable

- * Mejoramiento de los sistemas de manejo forestal
 - Desarrollo de criterios e indicadores de manejo forestal sustentable
 - Promoción de la certificación forestal
 - Mejorar la calidad de la planeación del manejo forestal

- * Silvicultura Comunitaria
 - Promover una política proactiva
 - Fomentar la participación de la sociedad civil
 - Impulsar la contraloría social
 - Promover el desarrollo de tecnología apropiada
 - Incremento del capital natural
 - Facilitar la creación de empresas sociales

- * Aprovechamiento Forestal Maderable
 - Asegurar la calidad y funcionamiento de los Programas de manejo Forestal
 - Establecer un sistema de capacitación de los prestadores de servicios técnicos y profesionales
 - Apoyar las labores de capacitación y adiestramiento de los trabajadores forestales

- * Recursos Forestales No Maderables
 - Desarrollar mercados de productos no maderables
 - Elevar su producción y productividad
 - Promover la investigación y el desarrollo tecnológico
 - Establecer sistemas de evaluación y monitoreo

- * Conservación de la Biodiversidad
 - Promover el establecimiento de corredores biológicos
 - Promover el uso sustentable de la biodiversidad

- * Servicios Técnicos Forestales
 - Mejorar la calidad de los servicios técnicos y profesionales

B) Cadenas Productivas

¹⁶ Ibid. PEF-2025

* Industria Forestal

Promover la integración horizontal y vertical de la industria forestal
 Impulsar la integración de cadenas productivas
 Promover la certificación de la cadena productiva.

C) Servicios Ambientales y Federalismo Forestal

* Desarrollo de mercados de servicios ambientales

Desarrollar proyectos piloto sobre venta de servicios ambientales
 Promover el desarrollo de estudios de factibilidad de venta de servicios ambientales

En las metas que se ha planteado el PNF 2001-2006, que se describen enseguida, también se observan contribuciones directas del PROCYMAF:

Aumentar la superficie forestal en 1 millón de Ha
 Incorporar al aprovechamiento forestal sustentable 4 millones de Ha
 Crear y promover el mercado de servicios ambientales en 600 mil Ha
 Disminuir la superficie por incendios en un 35%
 Disminuir la incidencia de plagas en 600 mil Ha
 Promover empleo e ingresos en 11,700 ejidos y comunidades forestales
 Promover la integración y certificación de 5 cadenas productivas
 Fortalecer a las organizaciones forestales comunitarias integrándolas a las cadenas productivas en un 50%
 Cuadyuvar al mejoramiento de calidad de vida de 43 etnias que habitan en las áreas forestales
 Disminuir los procesos de deforestación y degradación en un 18%

En referencia a la Congruencia del PROCYMAF se puede concluir lo siguiente:

Al analizar los programas de la administración federal actual como el PEF-2025 y el PNF 2001-2006 se observa congruencia y un papel fundamental del PROCYMAF para el logro de los objetivos, metas y estrategias de dichos programas. Principalmente en lo que se refiere al Mejoramiento del Manejo Forestal, a la Producción Forestal Maderable y al Aprovechamiento de Productos no Maderables, así como en aspectos como el desarrollo de Mercados de Servicios Ambientales y en la Conservación de la Biodiversidad.

El PROCYMAF ha contribuido de manera significativa al fortalecimiento de las comunidades y ejidos de los estados en los que opera y ha generado importantes resultados en cuanto a diversas acciones encaminadas a la protección de bosques y selvas, al mejoramiento del manejo forestal, al desarrollo de alternativas de manejo de los ecosistemas forestales, en el desarrollo capacidades administrativas de comunidades y organizaciones, etc.

De 1997 a 2002 el PROCYMAF ha logrado incorporar 267,224 ha al manejo mejorado¹⁷; se tienen bajo estudios de Ordenamiento Territorial Comunitario 366,242 ha, y se han certificado más de 136,401 ha. Con los apoyos del PROCYMAF 450 comunidades/ejidos han participado en foros regionales, en 81 se han efectuado Evaluaciones Rurales Participativas, en 277 se han hecho estudios de asistencia técnica, 1247 han participado en seminarios de comunidad a comunidad y 10,724 productores forestales han recibido capacitación^{18, 19}.

4.1.3. ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL PROCYMAF

El PROCYMAF fue concebido para trabajar directamente con comunidades y ejidos forestales los cuales habían sido un sector tradicionalmente marginado de los apoyos de fomento dentro de la actividad del sector. Comunidades y ejidos, que en su mayoría se ubican en zonas de muy alta marginación y en donde una parte importante de sus habitantes son población indígena.

Su diseño basado en una estrategia integral se centra en la idea de fortalecer las capacidades de tres de los actores principales del sector forestal: productores de comunidades y ejidos, prestadores de servicios técnicos y profesionales e instituciones federales y estatales encargadas de las actividades de la conservación y desarrollo forestal. Concibe también acciones para promover productos maderables, no maderables y no tradicionales de las comunidades y ejidos forestales. Con ello el PROCYMAF se propone lograr que los productores de ejidos y comunidades consigan mejorar el manejo y la conservación de sus bosques y contar con nuevas opciones productivas que les generen ingresos en base a sus recursos forestales.

Es positivo que exista un Proyecto enfocado al trabajo con comunidades y ejidos que constituyen un sector muy importante - desde muchos puntos de vista-, dentro del ámbito forestal: 80% de la superficie forestal en el país se encuentra bajo el régimen de propiedad comunal y ejidal, y en donde existe aún una gran riqueza forestal pero también en donde sus pobladores tienen grandes carencias de todo tipo.

Dotar de herramientas técnicas y fortalecer las capacidades de organización y gestión de comunidades y ejidos; plantea mejores condiciones para que sean ellos mismos los que estén en posibilidad de buscar soluciones a sus problemas de pobreza y al mismo tiempo, hacer un uso más racional y equitativo de sus recursos naturales.

En ese sentido, el que el diseño del PROCYMAF esté centrado en fortalecer capacidades técnicas, de gestión y organización de comunidades y ejidos para que se hagan cargo de su propio desarrollo constituye una de sus mayores fortalezas; en la medida en que, al privilegiar el capital social y la planeación local sobre los proyectos directos de inversión productiva, tiene mayores posibilidades de avanzar firmemente

¹⁷ La cifra comprende aprovechamiento forestal formal, actualizaciones de programas de manejo, aprovechamiento de resina de pino y estudio de conservación.

¹⁸ Incluye cursos a productores forestales y seminarios de comunidad a comunidad

¹⁹ Fuentes: Indicadores. UCP e Informe Anual PROCYMAF 2002.

hacia un manejo sustentable de los recursos forestales, ya que garantiza que los productores estarán mejor capacitados y organizados para ello.

Es también positivo el que el Proyecto contemple el apoyo indirecto a comunidades y ejidos mediante el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los PSTyP; considerando los requerimientos técnicos que son indispensables para llevar a cabo todas las tareas relacionadas con el aprovechamiento y conservación de los recursos forestales, (lo que necesariamente demanda la intervención de profesionales de diversas especialidades) ya que, además de llevar a cabo estudios específicos son los encargados de transmitir conocimientos y fortalecer las capacidades y habilidades de los productores y dueños de los bosques.

Cabe destacar, sin embargo, que si bien en los nuevos procesos de gestión hacia un desarrollo sustentable los PSTyP son, sin duda, un factor de éxito pueden no obstante usurpar el papel protagónico y de conducción de las comunidades/ejidos, si éstas no logran fortalecer sus propias capacidades y tomar en sus manos el control de los procesos que conlleva el desarrollo sustentable. Los PST y P deben ser sólo un apoyo en materia de capacitación y asistencia técnica y para ello es indispensable que el PROCYMAF propicie más amplios procesos de apropiación de conocimientos técnicos, habilidades y destrezas de los dueños de los bosques, que eviten dicho problema.

El PROCYMAF ha contribuido también a fortalecer las funciones normativas, de fomento y técnicas de las instancias gubernamentales de los órdenes federal, estatal así como a consolidar las acciones emprendidas por la SEMARNAT y la CONAFOR. Fortalecer las capacidades institucionales del sector redundará en un mejor desempeño técnico y administrativo y por ende en un mayor alcance de los objetivos del sector.

Entre los logros respecto al fortalecimiento de los tres actores principales: comunidades y ejidos; PSTyP e instituciones en el nivel federal y estatal, destacan los siguientes:

a) Fortalecimientos de comunidades y ejidos.

El enfoque de diseño del PROCYMAF ha permitido desarrollar una estrategia de trabajo muy cercana a las comunidades y ejidos forestales, que ha fortalecido las capacidades de éstas y, además, ha contribuido a promover el capital social.

Esto ha sido confirmado por los propios beneficiarios a través de la encuesta donde a la pregunta de cuáles habían sido los dos beneficios sociales más importantes que generaron las acciones del PROCYMAF las respuestas que obtuvieron mayores porcentajes fueron en primer lugar, *más organización e integración de la comunidad* y en segundo *más participación de la gente*²⁰ Sobre los dos beneficios ambientales en la encuesta se señalan *mayor protección de los recursos naturales* y *mayor conservación de los bosques*. En las entrevistas colectivas se apunta que existe *mayor conciencia ecológica que ha redundado en una mayor protección de sus bosques y mayores*

²⁰ Para mayor amplitud ver el apartado 4.5 IMPACTOS SOCIALES en este mismo capítulo.

conocimientos sobre procesos de planeación que les han permitido identificar problemas y buscar soluciones.

En 2002, con los siete seminarios de comunidad a comunidad y los 172 cursos de capacitación que realizó el PROCYMAF, se capacitaron a 3,556 productores. La capacitación y los seminarios de comunidad a comunidad han proporcionado información relevante en temas diversos vinculados al aprovechamiento y transformación de recursos, administración de empresas comunitarias. A través de los seminarios de comunidad a comunidad se ha logrado incentivar el trabajo entre comunidades, consiguiendo acuerdos para el intercambio de información y el establecimiento de convenios comerciales y de cooperación técnica. La difusión en los foros ha contribuido también en ese mismo sentido.

El PROCYMAF a ayudado a consolidar espacios regionales de consulta, difusión, discusión e intercambio a través de los cuales se ha contribuido a generar e instrumentar procesos de desarrollo regional. El PROCYMAF junto con la Delegación de la Secretaría del Medio Ambiente propiciaron la promoción y constitución de los Comités Regionales de Recursos Naturales que se constituyeron entre 1996 y el año 2000. En estos espacios de participación se ha logrado la confluencia de diversos actores del sector forestal y de recursos naturales a nivel regional como son las comunidades y ejidos, las instituciones de gobierno, las ONG, el sector privado y las instituciones académicas. Los Comités en diversos niveles centran su actividad en la participación de los Comisariados de Bienes Comunales y Ejidales; y se han constituido hasta el momento en foros de intercomunicación principalmente entre los representantes de los núcleos agrarios con las instituciones gubernamentales.

b) Fortalecimiento de los PSTyP

Un apoyo indirecto del PROCYMAF a los productores para mejorar el manejo de sus recursos forestales ha sido la profesionalización de los servicios técnicos y profesionales involucrados en el sector, a fin de elevar su calidad y oportunidad a fin de que estén en mejores condiciones para desarrollar las funciones para las que son contratados libremente por las comunidades.

Un resultado positivo respecto a este componente ha sido la posibilidad de ampliar y fortalecer el mercado de servicios técnicos y profesionales que asesoran a las comunidades y ejidos forestales. Especialmente esto se observa claramente en Oaxaca donde se tiene un padrón de PSTyP de mas de 75 profesionales, mientras que antes de que el proyecto iniciara los PSTyP solamente llegaban ha un número aproximado a 20 profesionales; como se aprecia en el cuadro No. 6. Además, el padrón se ha ampliado con profesionistas provenientes de diversas disciplinas como biólogos, contadores, sociólogos, abogados, así como organizaciones sociales, ONG y técnicos comunitarios.

Cuadro No. 6

Padrón de Prestadores de Servicios Técnicos y Profesionales 2002			
ESTADO	PERSONAS FÍSICAS	PERSONAS MORALES	TOTAL
Guerrero	24	11	35
Michoacán	52	6	58
Oaxaca	47	28	75
TOTAL	123	45	168

Fuente: Informe Anual 2002 PROCYMAF UCP

b) Fortalecimiento Institucional. Las principales acciones desarrolladas en 2002 fueron:

- Consolidación de sistemas de información
- Fortalecimiento de las funciones administrativas y normativas de la SEMARNAT tanto a nivel central como en las Delegaciones Estatales.
- Capacitación a técnicos de la SEMARNAT de diferentes regiones del país en áreas vinculadas al aprovechamiento forestal.
- En 2002, las acciones de este componente estuvieron dirigidas a consolidar la integración del PROCYMAF a la estrategia de la CONAFOR y como parte sustancial de ésta a buscar la complementariedad más directa con el Programa de Desarrollo Forestal (PRODEFOR) y el Proyecto de Conservación de la Biodiversidad en Comunidades Indígenas de Oaxaca, Michoacán y Guerrero (COINBIO).

Por lo que toca al apoyo a Proyectos Forestales no Maderables (PFNM), éstos han contribuido a la diversificación del manejo forestal permitiendo desarrollar alternativas al sólo aprovechamiento de la madera. A través de un conjunto de estudios y proyectos, el PROCYMAF ha logrado que distintas comunidades y ejidos hayan fortalecido una estrategia de diversificación productiva incorporado otras actividades como: el ecoturismo, el manejo de la vida silvestre y de otras especies maderables no convencionales, producción de hongos, etc.

El desarrollo del PFNM ha dejado al descubierto sus posibilidades como opciones productivas capaces de generar ingresos, pero también, problemas que necesitan solución para que dichos proyectos sean exitosos y puedan ser replicables en otros estados.²¹

El apoyo a los PFNM se desarrolla al parecer con dos orientaciones no siempre bien definidas: una de fomento y otra de carácter demostrativo. Esta situación de indefinición ha incidido negativamente en los alcances de las acciones desarrolladas en este rubro

²¹ Para mayor amplitud ver apartado 4.4.3. EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS FORESTALES NO MADERABLES Y MADERABLES NO TRADICIONALES (PFNM)

dado que el PROCYMAF no contempla en su diseño acciones de fomento en gran escala y sólo lo hace apoyando, con limitados recursos, a los PFNM.

El enfoque demostrativo de los PFNM sería muy positivo si se llevara a un desarrollo completo y con mayor presupuesto, de donde derivaran aprendizajes suficientemente sólidos para replicar PFNM tipo en distintas localidades con mayores posibilidades de éxito.

En ese sentido, se recomienda elaborar proyectos estratégicos tipo, por recursos y región eco productiva Desarrollo de un conjunto de estudios estratégicos principalmente de mercado y de tecnologías sustentables, en apoyo de la cadena productiva de los PFNM tipo como serían: el ecoturismo, las artesanías, agua de manantial, aprovechamiento de agave, de venado cola blanca, etc.

A través de la evaluación se identificaron, también, algunas carencias importantes en el diseño:

1. Falta una mayor definición de líneas estratégicas regionales, por cadena de productos y tipos de comunidades que complemente el enfoque de operación del Proyecto a partir de la demanda.

Si el objetivo primordial del PROCYMAF es impulsar procesos de desarrollo regional, el trabajo con las comunidades es un eslabón fundamental pero no suficiente. La escala comunitaria y la escala proyecto son los eslabones últimos donde se concretan los procesos de desarrollo, en este caso forestal. Dado que la gran mayoría de los dueños del bosque poseen también tierras agrícolas y de agostadero y obtienen ingresos diferentes a los forestales y constituye la fuente principal de ingreso del 75% de los beneficiarios consultados, es que los procesos de desarrollo a impulsar en el ámbito regional ha de ser de carácter multi sectorial pues el aprovechamiento sustentable del bosque será viable sólo en la medida en que en el nivel familiar, local y regional sea diverso.

De lo anterior se desprende que el capital social- es decir: la organización interna de ejidos y comunidades- es, sin duda, un componente básico para empujar procesos de desarrollo sustentable no obstante requiere de instrumentos y acuerdos más amplios y de acciones estratégicas de alcance mayor como el municipal, regional y nacional; por ello, es indispensable llevar a cabo procesos de planeación y organización regional con una visión integral y en donde la coordinación intra e interinstitucional devienen indispensables lo mismo que los acuerdos concertados en espacios más vastos como los Consejos (municipales, distritales, estatales y nacional) contemplados en la Ley de Desarrollo Rural y en la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable.

Por lo anterior, sería recomendable que el PROCYMAF profundizara en acciones de coordinación intra e interinstitucional buscando una más amplia articulación intersectorial que permita el impulso a un desarrollo rural integral. Esta coordinación resulta fundamental si el PROCYMAF pretende lograr mayores impactos y ser un instrumento de la política forestal acorde con el Programa Nacional Forestal 2001-2006 y en el Programa Estratégico Forestal 2025.

Un ejemplo de la necesidad de una coordinación con otras instituciones esta en el hecho de que algunos proyectos del PROCYMAF no tienen continuidad debido a la carencia de otras fuentes de financiamiento para poder invertir en las obras de infraestructura o capital de trabajo que requieren determinadas empresas, provocando que muchos proyectos no continúen con su ciclo de operación y se queden como meros documentos enunciativos. También hay falta de continuidad y seguimiento de acciones derivadas de los estudios técnicos y la capacitación debido fundamentalmente a carencia de recursos de inversión y a la inexistencia de una coordinación intra e interinstitucional que pudiera complementar las acciones que realiza el PROCYMAF con derramas económicas, acciones de infraestructura básica, de desarrollo de capacidades, etc., que programas como Alianza para el Campo o el de Microrregiones de la SEDESOL podrían solventar.

¿Cómo instrumentar esta complementariedad, con otras instituciones y programas, de manera puntual desde el trabajo con las comunidades y ejidos en donde trabaja el PROCYMAF?

Entre otras cosas, a través de profundizar y ampliar los instrumentos de planeación y evaluación comunitaria y de recursos naturales que utiliza el PROCYMAF, como son las Evaluaciones Rurales Participativas (ERP), los Estudios de Ordenamiento Territorial Comunitario (OETC), los Planes de Manejo, los Estudios de Certificación de Buen Manejo Forestal y los Estudios de Conservación. Se detecto que existe una insuficiente utilización del instrumento de Evaluación Rural Participativa (ERP). Sólo unas pocas comunidades potenciales tienen como punto de partida las ERP y en muchas ocasiones sus alcances son limitados ya que se realizan en poco tiempo y con pocos recursos.

Un ejemplo concreto podría ser los ERP, si se llevara a término lo planteado en uno de los documentos que presenta la propuesta del PROCYMAF, en el cual se dice que las ERP son:

“Ejercicios participativos de planeación comunitaria en donde los beneficiarios identifican la importancia del recurso forestal en la vida comunitaria, su potencial productivo, la problemática asociada a su uso y definen alternativas de solución, además de identificar sus necesidades de asistencia técnica y capacitación.

Como producto de este trabajo se elabora un plan comunitario en donde los productores priorizan las acciones que realizarán para avanzar en la solución de su problemática identificada.”²²

Se trataría, entonces, de transformar el plan comunitario en un Programa de Desarrollo Comunitario, desarrollado y consensuado con ejidos y comunidades. De esta manera se estaría convirtiendo en un instrumento técnico a partir del cual se pueda dar la liga de complementariedad con otros programas de la SAGARPA y de la SEDESOL así como con los de la CONAFOR. Esto en la medida en que en aquél están identificados

²² Presentación del PROCYMAF. UCP 2003. El subrayado es nuestro.

problemas de competencia diversa así como también las instancias gubernamentales con las cuales llevar a cabo las gestiones para buscar solucionarlos.

Un Programa de Desarrollo Comunitario, elaborado a partir de un diagnóstico técnico y participativo, constituye un instrumento que permite procesos locales de concertación social, planeación y gestión de recursos en el corto, mediano y largo plazos. Puede ser también, un instrumento útil para la evaluación de acciones y proyectos. El poseer un Programa de Desarrollo Comunitario pudiera ser una de las condiciones o criterios que estableciera el PROCYMAF para trabajar con una determinada comunidad.

De igual forma, el Programa de Desarrollo Comunitario puede ser al mismo tiempo un instrumento que ayude en la tarea de cohesión y, por tanto, de fortalecimiento de las comunidades y ejidos al ser un instrumento incluyente en donde se vean representados los intereses diversos de los distintos grupos al interior de las comunidades cosa que no sucede en la actualidad.

2. Hace falta la definición de líneas estratégicas de intervención para cada uno de los cuatro tipos de comunidades, las diferentes ecorregiones del país, y las variadas cadenas productivas, que definan procesos generales a seguir como modelo en cada caso. Proceso que, llegado el momento, permita al PROCYMAF determinar cuando dejar de apoyar a una comunidad o conjunto de ellas en razón de haber alcanzado sus objetivos.

En ese sentido, es necesario combinar estrategias y orientaciones que permitan a los operadores y responsables del proyecto conducir y dirigir sus esfuerzos a procesos más específicos, sustantivos y acotados para el desarrollo de la silvicultura comunitaria, tales como la organización comunitaria, el fortalecimiento de empresas sociales, el desarrollo de alianzas estratégicas, la formación y el fortalecimiento de los Comités Regionales de Recursos Naturales, el apoyo a redes y desarrollo de mercados alternativos, etc. Esto de tal manera que sea posible potenciar las acciones en la perspectiva de combatir la pobreza, lograr el bienestar de la población, al tiempo que se pueda promover un desarrollo forestal sustentable en la dimensión que demandan los problemas del país.

Se aprecian también carencias en la participación más activa de los beneficiarios a lo largo de todos los procesos que se desarrollan en las comunidades. Haría falta, como parte del proceso de formación de capital social, hacer coparticipes a las comunidades/ejidos de la toma de decisiones sobre los procesos a seguir en los distintos tipos de comunidades/ejidos tendientes a fortalecer el capital social así como sobre su desarrollo. Las acciones del PROCYMAF en ese sentido son bastante centralizadas.

3. Hace falta profundizar en los procesos de apropiación de conocimientos técnicos, habilidades y destrezas por parte de las comunidades.

Se lograron identificar carencias respecto a los cursos de capacitación y a la asistencia técnica varios beneficiarios expresaron que reciben capacitación y asistencia técnica pero piensan no es suficiente. Hay fallas también respecto a la calidad de los servicios que dan los PSTyP por lo que hace falta mayor control por parte del PROCYMAF sobre este aspecto.

El fortalecimiento de las capacidades técnicas organizativas y en general de todas aquellas que van orientadas a crear capital social ha de ser visto como un proceso continuo que obedece al desarrollo de líneas estratégicas que conduzcan a un verdadero proceso de apropiación por parte de las comunidades pues, como se ha señalado en líneas anteriores, el que esto no ocurra propicia abusos y usurpación de funciones por parte de los PSTyP y finalmente fomenta la dependencia y la subordinación tradicionales en la relación entre comunidades/ejidos, asesores técnicos e instancias gubernamentales.

En conclusión el diseño del PROCYMAF en base a sus cuatro componentes y enfoque es pertinente para conseguir los objetivos que se ha propuesto; no obstante se requiere hacer algunos ajustes y desarrollar algunas líneas de trabajo que lo complementen.

Finalmente, tomando en cuenta los resultados obtenidos hasta el momento por el PROCYMAF, respecto a los PSTyP y las instituciones del sector forestal. Se recomienda hacer las siguientes modificaciones respecto a esos dos componentes.

Aprovechando la experiencia desarrollada por el Proyecto en la formación de los PSTyP, el PROCYMAF pudiera ser el responsable de instrumentar su esquema para aplicarlo en diversos estados, con el propósito de ir homologando este proceso de fortalecimiento de servicios técnicos mediante la integración de un Padrón Único de PSTyP que atienda las necesidades de los diferentes programas y proyectos de la CONAFOR como son el PRODEFOR, PRODEPLAN y PRONARE. En esta nueva situación se tendría necesariamente que ampliar a la vez la diversidad temática, así como replantear los términos de la relación con los PST y de su actualización ya que durante la etapa piloto el costo de esta última corrió a cargo del PROCYMAF

El componente cuatro (Fortalecimiento institucional), sería más pertinente que pasara a formar parte de la estructura central de la CONAFOR para que sea como instancia central la responsable del fortalecimiento institucional de los funcionarios del sector forestal. Lo anterior con la idea de que los recursos destinados a la instrumentación de este componente se reorienten a fortalecer los otros tres y al desarrollo de nuevas líneas de trabajo.

Fortalecimiento mayor y formación de cuadros técnicos y profesionales a nivel de las comunidades/ejidos que complementen y/o amplíen el trabajo de los promotores del PROCYMAF y de los PSTyP; así como ampliar la capacitación, transferencia de tecnología, organización y capacidad administrativa a los beneficiarios en la perspectiva de consolidar procesos de apropiación mayores.

No obstante lo señalado, cualquier acción de rediseño del PROCYMAF habría de mantener lo que ha sido la idea rectora de su diseño original: el apostar al fortalecer el capital social como medio para transitar a un aprovechamiento sustentable con equidad. Tal idea debe seguir siendo el eje ordenador cualquiera que sea el cambio que se realice.

Los aprendizajes producto de la experiencia de casi 6 años, permiten al PROCYMAF dar un cambio cualitativo y cuantitativo para convertirse en un instrumento de la política

sectorial que sienta mejores bases para transitar a un modelo de desarrollo sustentable desde el sector forestal. Todo esto, donde los dueños del bosque sean realmente corresponsables de detonar procesos de desarrollo que no sólo resuelvan la problemática de un uso insustentable de los recursos forestales sino también de combate a la pobreza que es de lo que se trata a fin de cuentas.

4.2. CUMPLIMIENTO DE METAS FÍSICAS Y FINANCIERAS.

4.2.1. INTRODUCCIÓN

En el presente apartado se exponen los resultados de la evaluación del PROCYMAF respecto al cumplimiento de metas físicas y financieras para el ejercicio fiscal 2002.

La revisión documental para evaluar el cumplimiento de metas comprendió fundamentalmente los siguientes documentos:

- PROCYMAF. Metas 2002 (Anexo C TDR)
- PROCYMAF. UCP. Informe Anual: 2002. CONAFOR
- PROCYMAF. UCP. Informe de Cierre de Ejercicio PROCYMAF 2002

Para valorar el cumplimiento de las metas propuestas por el PROCYMAF se tomó como referencia el documento de metas y se comparó con los resultados presentados en los dos informes referidos anteriormente, correspondientes al ejercicio fiscal 2002. Los principales resultados se exponen a continuación.

4.2.2. CUMPLIMIENTO DE METAS FÍSICAS Y FINANCIERAS

El presupuesto asignado al PROCYMAF para el ejercicio 2002 fue del orden de \$ 29, 152,700.00; no obstante, el presupuesto ejercido fue de tan sólo \$ 26, 501,930.87, según se indica en el Informe Anual del 2002. El sub-ejercicio de 3.5 millones de pesos se debió a problemas normativos y legales, en virtud de no haberse podido formalizar la enmienda a los documentos legales del Préstamo por el cambio de ejecutor (Transferencia del PROCYMAF de la SEMARNAT a la CONAFOR). Cabe señalar que este remanente será ejercido en el último año de ejecución del PROCYMAF.²³

Cuadro 7. Presupuesto total programado, ejercido y porcentaje de cumplimiento.

Presupuesto Programado	Presupuesto Ejercido	Diferencia
\$ 29, 152,700.00	\$ 26, 501,930.87	(-) \$ 3,500,000.00

Elaboración: UAM-RDS.2003

Fuente: PROCYMAF. Metas 2002 (Anexo C TDR) y PROCYMAF. UCP. Informe Anual: 2002. CONAFOR

Con respecto al presupuesto programado y ejercido para cada uno de los estados, no obstante haber existido un sub-ejercicio de 3.5 millones de pesos, encontramos que los recursos ejercidos en los estados de Guerrero, Michoacán y Oaxaca superaron lo programado en un 34%, 18% y 35% respectivamente, no así el estado de Durango, que

²³ PROCYMAF. Informe Anual 2002

sólo ejerció el 48% de acuerdo al presupuesto programado (en Durango de los \$460,000.00 que inicialmente se le habían asignado, únicamente se invirtieron \$221,317.50). Ver cuadro No. 8.

Cuadro 8. Presupuesto programado y ejercido por estado (pesos)

Estado	Presupuesto Programado	Presupuesto Ejercido	Diferencia	Diferencia %
Guerrero	3,200,000	4,280,253.00	(+) 1,080,253.00	34%
Michoacán	4,040,000	4,768,815.89	(+) 728,815.89	18%
Oaxaca	9,310,000	12,552,691.37	(+) 3,242,691.37	35%
Durango	460,000	221,317.50	(-) 238,682.50	48%
Suma	17,010,000	21,823,077.76	(+)4,813,077.76	28%

Nota: el cuadro no incluye el componente de Fortalecimiento Institucional.

Elaboración: UAM-RDS. 2003

Fuente: PROCYMAF. Metas 2002 (Anexo C TDR) y PROCYMAF. UCP. Informe Anual: 2002. CONAFOR

Aunque en el Informe Anual no se especifican los criterios utilizados para la asignación presupuestal por estado, en las entrevistas con los operadores del Proyecto en los estados se pudo advertir una tensión respecto a los criterios que tiene la UCP para otorgarle mayores recursos a Oaxaca. Es posible que se trate de dos visiones sobre la forma de consolidar el Proyecto en su conjunto. La visión de la UCP estaría apuntando más a canalizar la mayor parte de recursos posibles para consolidar procesos iniciados desde hace 6 años en Oaxaca que enviar más recursos a estados como Guerrero y Michoacán en donde no existen, para el Proyecto, las condiciones tan favorables, de inicio, que tuvo Oaxaca relativas a su larga tradición organizativa. La visión de las UIP en los estados pareciera ir en el sentido opuesto de que si ya se le han dado tantos recursos a Oaxaca y existen avances importantes respecto a los objetivos que se propuso el PROCYMAF debiera apoyarse con más recursos a los estados que apenas empiezan a fin de conseguir avances de mayor envergadura.

Al observar en el Cuadro 9 las cifras de la aplicación del gasto de inversión por componente, se puede apreciar mejor la forma en que la Unidad Coordinadora del Proyecto redistribuyó el gasto inicial programado, para cubrir el déficit de 3.5 millones de pesos que sufrió el proyecto. El monto por componente fue el siguiente.

Cuadro 9. Presupuesto programado y ejercido por componente (pesos)

Componente	Monto Programado	Monto Ejercido	Diferencia
Asistencia Técnica a comunidades y ejidos forestales	15,242,000.00	14,412,429.78	(-)829,571.78
Fortalecimiento de servicios técnicos y profesionales	788,000.00	1,123,945.00	(+) 335,945.00
Promoción de PFNM	980,000.00	770,352.52	(-) 209,647.48
Fortalecimiento Institucional	11,460,000.00	10,195,203.57	(-) 1,264,796.43
Total	28,470,000.00	26,501,930.87	(-)1,968,069.13

Elaboración: UAM-RDS,2003

Fuente: PROCYMAF. Metas 2002 (Anexo C TDR) y PROCYMAF. UCP. Informe Anual: 2002. CONAFOR

En el cuadro se advierte que el monto mayor de la inversión corresponde al rubro de asistencia técnica. Este constituye el componente central con el que opera el Proyecto y engloba un conjunto de acciones, todas ellas encaminadas a dotar de conocimientos destrezas y habilidades a comunidades y ejidos a fin de que hagan un manejo sustentable de sus recursos forestales. La asignación presupuestal, por lo tanto, es congruente con el enfoque con el que se desenvuelve el PROCYMAF.

Por lo que hace a las **metas físicas**, a través de la revisión documental se observó lo que se expone a continuación:

La cobertura de atención para el ejercicio fiscal 2002 permitió apoyar a 292 comunidades y ejidos forestales. La población atendida fue del orden de 2,379,369 hab. Cabe señalar que no se hace la comparación con la meta fijada para comunidades y ejidos apoyados, ni para el número de personas atendidas, debido a que el documento PROCYMAF Metas 2002 no lo especifica con claridad. En algunos casos se hacen estimados y en otros se omite el dato. Por ello, la información que se detalla sobre cobertura corresponde a la información extraída del Informe Anual de Actividades 2002

Cuadro. 10. Cobertura total de atención.

Concepto	Número
Total de comunidades y ejidos forestales apoyados	292
Población total atendida	2,379,369 hab.

Elaboración: UAM-RDS, 2003

Fuente: PROCYMAF. Metas 2002 (Anexo C TDR) y PROCYMAF. UCP. Informe Anual: 2002. CONAFOR

En cuanto a la superficie incorporada al manejo sustentable, entendida esta como la que se incorpora a un aprovechamiento forestal regulado bajo un programa de manejo, la cifra en este renglón superó en un 55% al estimado en el documento de Metas del Proyecto. Sin duda alguna, el PROCYMAF ha contribuido a fortalecer las capacidades de manejo de las comunidades y ejidos de los estados en los que opera generando resultados importantes, cuantitativa y cualitativamente, mediante sus diversas acciones, principalmente las de asistencia técnica, que están encaminadas a la protección de bosques y selvas, al mejoramiento del manejo forestal, así como al desarrollo de alternativas de manejo de los ecosistemas forestales. El cuadro siguiente muestra las cifras correspondientes a la superficie incorporada que se encuentra bajo un manejo mejorado desde una perspectiva sustentable.

Cuadro 11. Superficie total programada e incorporada al manejo sustentable (Ha)

Superficie Programada* (Ha)	Superficie Incorporada (Ha)	Diferencia (ha)
50,000	77,854	27,854

Elaboración: UAM-RDS Fuente: PROCYMAF. Metas 2002 (Anexo C TDR) y PROCYMAF. UCP. Informe Anual 2002. CONAFOR *Estimada

En el Cuadro 12 se presenta, de manera concentrada, el contraste entre metas físicas programadas y acciones ejecutadas por estado y subcomponente. En términos generales el porcentaje de cumplimiento es muy alto. La disminución en cuanto a las metas físicas guarda una estrecha relación con la de financiamiento por componente y estado, como se aprecia en el Cuadro 12. El impacto negativo en las metas físicas afectó principalmente al estado de Durango. La entidad que no fue afectada negativamente, y cumplió sus metas programadas en un 100%, fue Guerrero. Oaxaca tuvo un 99% en el cumplimiento de sus metas físicas, no obstante que en el aspecto financiero se le otorgó un presupuesto 35% mayor al programado. El componente que mayores efectos negativos tuvo para alcanzar las metas programada fue el de Promoción de los Proyectos Piloto para PFNM,

Los componentes que en el estado de Michoacán muestran cifras por debajo del 100% son: Estudios de Asistencia Técnica y Proyectos Piloto, con 87% y 50% de cumplimiento, respectivamente. En el estado de Oaxaca los rubros más afectados fueron: Estudios de Asistencia Técnica y el de Capacitación, correspondiéndole a cada uno 96% y 97% de cumplimiento, respectivamente.

Es el estado de Durango, como ya se señaló anteriormente, el que tuvo mayores dificultades para cumplir las metas programadas, lo cual se vio reflejado en una disminución del 100% en la ejecución de Seminarios de Selección y Orientación, que aunque sólo tenía programado uno, no se llevó a cabo; a su vez, sólo se ejecutó uno de tres proyectos piloto que contemplaba la meta propuesta; el Seminario de Comunidad a Comunidad que estaba programado sí se efectuó. No obstante las cifras negativas respecto a las metas físicas para el ejercicio 2002, el porcentaje de cumplimiento general de dichas metas fue, al igual que el financiero, muy alto. De mayor a menor, el porcentaje promedio de cumplimiento por estado fue el siguiente: Guerrero 100%, Oaxaca 99%, Michoacán 92% y Durango 44.3%. Cifras que resultan congruentes con la estrategia de atención del PROCYMAF que ha concentrado su atención principalmente en Oaxaca, siguiéndole Michoacán y Guerrero.

Cuadro.12. Metas programadas y ejecutadas por subcomponente y estado.

Estado	Subcomponente	Meta Programada	Acciones Ejecutadas	Diferencia	% de Cumplimiento
Guerrero	Foros regionales de promoción	25	35	(+)10	101%
	Estudios de asistencia técnica	17	17	--	100%
	Cursos de capacitación a productores	46	46	--	100%
	Evaluaciones rurales participativas	4	4	--	100%
	Seminarios de comunidad a comunidad	2	2	--	100%
	Programa de educación continua ^{3/}	4	4	--	100%
	Seminario de selección y orientación	1	1	--	100%
GUERRERO % PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO					100%
Michoacán	Foros regionales de promoción	25	25	--	100%
	Estudios de asistencia técnica	30	26	(-) 4	87%
	Cursos de capacitación a productores	33	33	--	100%
	Evaluaciones rurales participativas	7	7	--	100%
	Seminarios de comunidad a comunidad	2	2	--	100%
	Proyectos Piloto de PFNM	2	1	(-) 1	50%
	Programa de educación continua ^{3/}	4	4	--	100%
Seminario de selección y orientación	1	1	--	100%	
MICHOACÁN % PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO					92%
Oaxaca	Foros regionales de promoción	60	79	(+) 1	101%
	Estudios de asistencia técnica	52	50	(-) 2	96%
	Cursos de capacitación a productores	95	92	(-) 3	97%
	Evaluaciones rurales participativas	7	7	--	100%
	Seminarios de comunidad a comunidad	2	2	--	100%
	Proyectos Piloto PFNM	3	3	--	100%
	Seminario de selección y orientación	1	1	--	100%
OAXACA % PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO					99%
Durango	Seminarios de comunidad a comunidad	1	1	--	100%
	Seminario de selección y orientación	1	0	(-) 1	0%
	Proyectos Piloto PFNM	3	1	(-) 2	33%
DURANGO % PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO					44.3%

Elaboración: UAM-RDS. 2003.

Fuente: PROCYMAF. Metas 2002 (Anexo C TDR) y PROCYMAF. UCP. PROCYMAF, Informe Anual 2002. Informe Cierre de Ejercicio PROCYMAF 2002

En relación con la medición del cumplimiento de metas y por ende, para poder hacer un análisis pertinente respecto al presupuesto ejercido es indispensable que el Proyecto defina, además de las metas físicas, (que permiten medir su desempeño) metas cuantitativas de impacto tanto para los objetivos generales como para los particulares. Lo anterior permitiría evaluar si los objetivos se están cumpliendo, también ver si las medidas señaladas por el Proyecto son las más adecuadas para conseguir los cambios deseados; o bien, para determinar si los ritmos en que se están efectuando las transformaciones lleva a lograr los objetivos en los tiempos previstos anualmente para alcanzar las metas de mediano y largo plazos. Sería conveniente que el PROCYMAF fijara metas cuantitativas de impacto tanto para sus objetivos generales como para los particulares con el propósito de construir un sistema eficiente de seguimiento, monitoreo y evaluación técnico y participativo de las acciones en los estados para la situación actual, su proyección y metas en el mediano y largo plazos y su medición y registro cada uno de los siguientes cuatro años. Sería deseable también que en este proceso se contemplara la inclusión de las comunidades/ejidos.

4.3. PERFIL Y CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS DE LOS BENEFICIARIOS

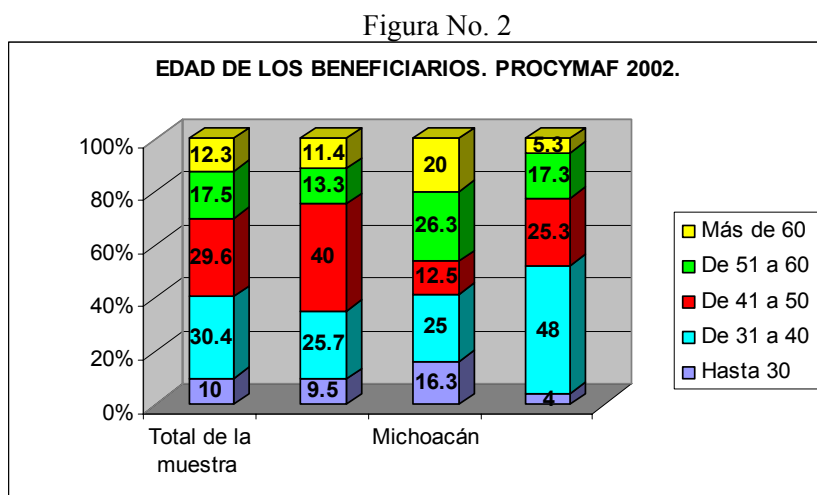
4.3.1. PERFIL

Para definir el perfil socioeconómico de los beneficiarios del PROCYMAF en el 2002, la encuesta consideró diferentes aspectos: la edad, el género, el grado de estudios, el ingreso promedio mensual, la fuente principal de ingreso, las actividades productivas, y el número de dependientes económicos.

De acuerdo con el total de la muestra, la edad de los beneficiarios del PROCYMAF es muy variada como se aprecia en la Figura No.2. No obstante, la gran mayoría (60%) oscila entre los 31 y 50 años, mientras que en los extremos sólo 10 de cada 100 son jóvenes que llegan como máximo a 30 años, en tanto en el extremo opuesto 4 de cada 100 tiene más de 60 años.

A nivel estatal, resulta interesante ver cómo en Michoacán casi la mitad de los beneficiarios (46.3%) son mayores de 51 años, pero también que, en comparación con los otros estados, participan más jóvenes menores de 30 años (16.3%), lo cual puede deberse al fenómeno de expulsión de mano de obra, hacia otros estados o al extranjero, de productores que están en la franja de 31 a 50 años.

En comparación con el total de la muestra, Oaxaca tiene un 10% más de beneficiarios que oscilan entre 41 y 50 años ya que 40 de cada 100 beneficiarios se encuentran en ese rango. En Guerrero la población participante es la más joven, ya que más de la mitad de los beneficiarios (52%) tienen edades de 40 años o menos.

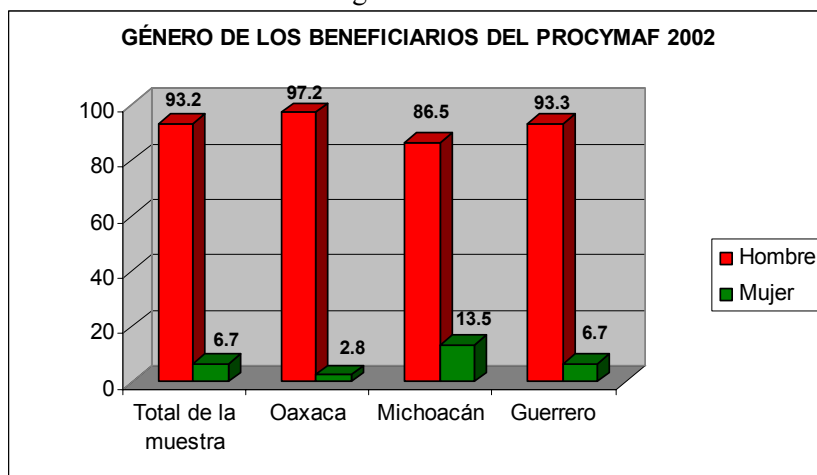


Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

Por lo que toca al género, la gran mayoría de los beneficiarios directos del PROCYMAF (93.2%) del total de la muestra corresponde al género masculino y sólo una pequeña porción (6.7%) al femenino. Esto puede explicarse debido a que el programa trabaja

principalmente con ejidos y comunidades donde la representatividad casi siempre recae en los hombres. La real participación de comuneras y ejidatarias es imposible de ponderar con los instrumentos disponibles, pues el PROCYMAF trabaja con comunidades y por lo tanto carece de un padrón de beneficiarios en donde se pudiera identificar puntualmente las acciones que corresponden a cada género.

Figura No. 3



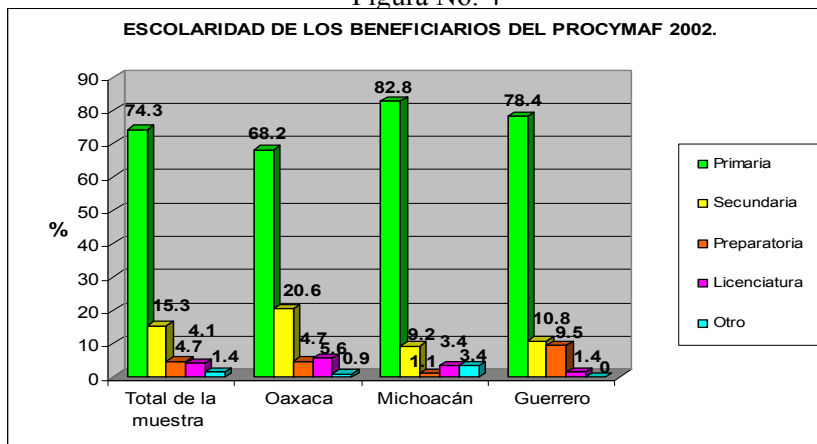
Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

4.3.2. CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS DE LOS BENEFICIARIOS

El nivel educativo de los beneficiarios del PROCYMAF, como puede verse en la Figura No.4, es muy bajo, del total de la muestra, 74 de cada 100 sólo tiene estudios de primaria. Sin embargo, hay algunos estados más atrasados que otros, por ejemplo, en Michoacán y Guerrero 83 y 78 de cada 100 beneficiarios sólo tienen primaria, mientras que en Oaxaca la situación es menos drástica, ya que los beneficiarios que tienen únicamente el nivel de primaria son 68 de cada 100.

A nivel de secundaria, del total de la muestra, el 15.3% alcanzan este grado, en tanto que Oaxaca es el más adelantado (20.6%), seguido por Guerrero (10.8%) y Michoacán (9.2%). A nivel preparatoria la muestra total es de 4.7%, en tanto que en Oaxaca es semejante, en Michoacán es el más bajo de todos, con sólo el 1.1% y en Guerrero es de 9.5%. En cuanto al nivel licenciatura en el total de la muestra los beneficiarios que tienen este grado representan el 1.4%, en Oaxaca (el menos atrasado) el 5.6%, en Michoacán el 3.4% y en Guerrero el 1.4%.

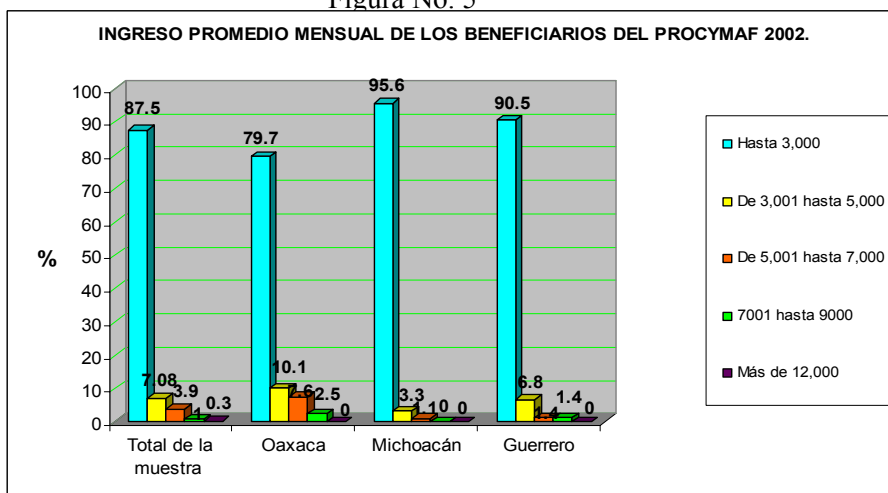
Figura No. 4



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

Según se aprecia en la Figura 5 el nivel de ingresos de la mayor parte de los beneficiarios del programa (87.5%) no rebasa como promedio los \$3,000.00 mensuales. En este rango la diferencia entre los estados no es sustancial; así, en Oaxaca es del 79.7%, en Michoacán (el más atrasado en este rubro) es de 95.6%, en tanto que en Guerrero es de 90.5%. Del total de la muestra, sólo siete de cada 100 beneficiarios tienen ingresos entre 3001 y 5000 pesos, en Oaxaca es de 10.1% (el más alto en este segmento), en Michoacán sólo del 3.3% y en Guerrero del 6.8%.

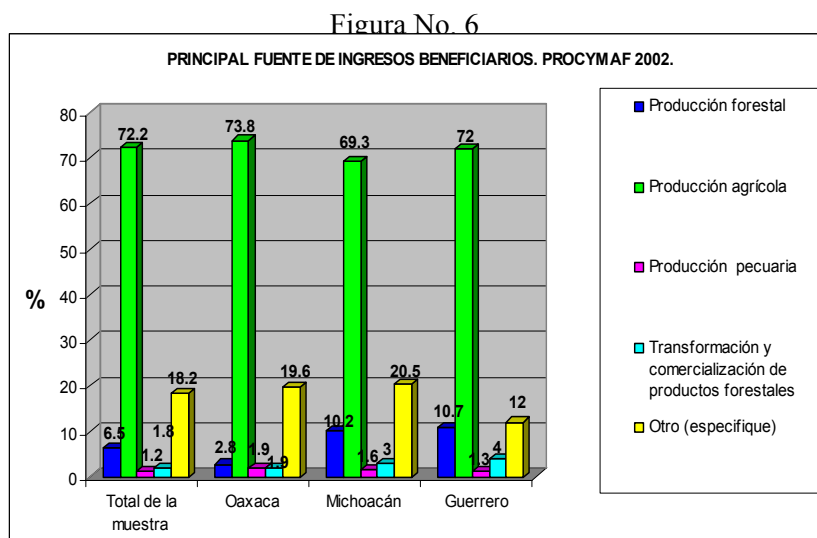
Figura No. 5



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

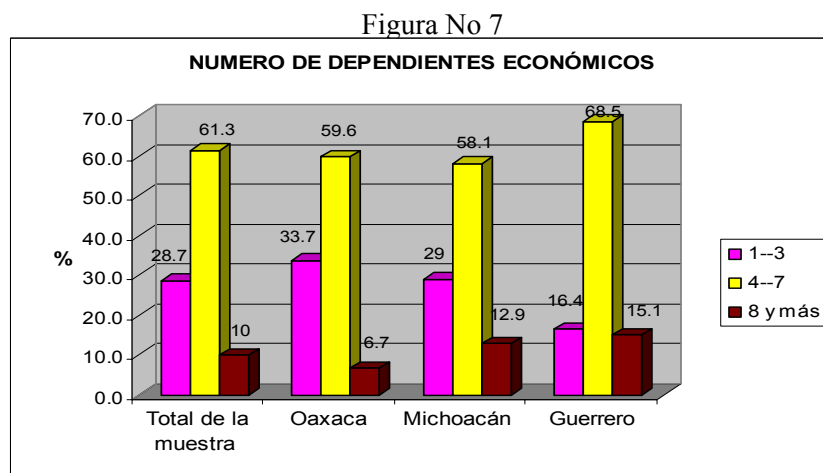
Las familias de las comunidades donde opera el proyecto se dedican a la agricultura principalmente, en la Figura No.6 se muestra la distribución por actividades realizadas. Como puede observarse, poco menos de las tres cuartas partes (72.2%) de los beneficiarios del PROCYMAF obtienen su principal ingreso de la producción agrícola,

los datos estatales varían muy poco en este sentido. En cuanto a la actividad forestal como fuente de ingreso, es en el estado de Guerrero, en donde tiene una mayor importancia, ya que 11 de cada 100 beneficiarios (10.7%) manifestó tener esta como su principal actividad, le sigue Michoacán con diez de cada 100 beneficiarios (10.2%). En menor medida el promedio nacional: 6 de cada 100 (6.5%) y Oaxaca con tres de cada 100 (2.8%).



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

La cifra tan alta de beneficiarios que viven principalmente de la agricultura pudiera estar expresando, por una parte, la tradición cultural de la mayoría de las comunidades en México las cuales tienen como base de su subsistencia al maíz; y por otra, el potencial forestal que no es todavía visto como una alternativa de ingresos para una buena parte de la población debido, entre otras cosas, al desconocimiento de los diversos beneficios que los ecosistemas de bosques y selvas pueden traer a la sociedad.



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En conclusión se puede decir que los indicadores socioeconómicos confirman que los beneficiarios del PROCYMAF corresponden a comunidades que viven en condiciones de marginación y pobreza. El perfil socioeconómico de la gran mayoría los beneficiarios del PROCYMAF, en particular la baja escolaridad, puede ser un factor limitante para aprovechar mejor los apoyos que otorga el Proyecto.

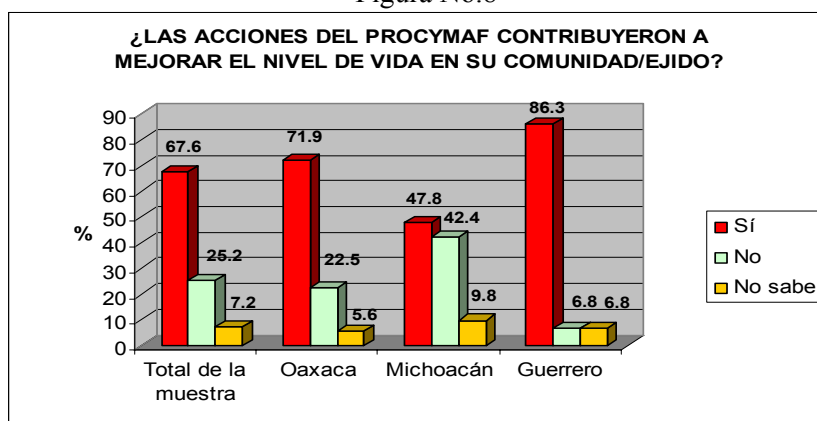
4.4. IMPACTOS ECONÓMICOS

4.4.1. MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE VIDA.

Atendiendo a sus objetivos, las acciones del PROCYMAF pretende mejorar el aprovechamiento y conservación de recursos naturales por parte de comunidades y ejidos forestales; y generar y aumentar las opciones de ingresos de los propietarios con base en sus recursos forestales. No obstante, cabe destacar que este objetivo no se logra de manera inmediata sino en el mediano plazo, ya que el tipo de apoyos que da el Proyecto son principalmente asistencia técnica y capacitación. De esta forma, los impactos económicos no pueden valorarse en su justa dimensión si no son vistos como resultantes de un proceso que se da en el tiempo.

Considerando lo anterior, las preguntas de la encuesta correspondiente a este tema fueron hechas a los entrevistados haciendo hincapié en esta situación para lo cual se formularon las preguntas de la siguiente manera ¿considera usted que las acciones desarrolladas por el PROCYMAF en su comunidad/ejido pueden contribuir o bien pueden traer beneficios económicos en el futuro? La siguiente figura ilustra la opinión de los beneficiarios sobre el mejoramiento de su nivel de vida.

Figura No.8



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

Como se verá en la figura siguiente las opiniones de los entrevistados en este aspecto son pese a todo altas; ya que del total de la muestra la cifra alcanzó casi un 68%, siendo, sin embargo, esta cifra superior en Oaxaca (71.9%) y Guerrero que fue el estado que obtuvo la cifra más alta (86.3%) mientras que en Michoacán los que dijeron haber mejorado su nivel de vida fueron poco menos del 50% (47.8%). Las respuestas negativas en ciertos casos bastante altas como es Michoacán pueden estar obedeciendo a la circunstancia expuesta líneas arriba. En las entrevistas colectivas varias respuestas

apuntan en esa dirección: “*Todavía no hay*”, “*Ninguno hasta el momento*”; “*No hay proyecto en marcha por eso no se ven los beneficios económicos*”.²⁴

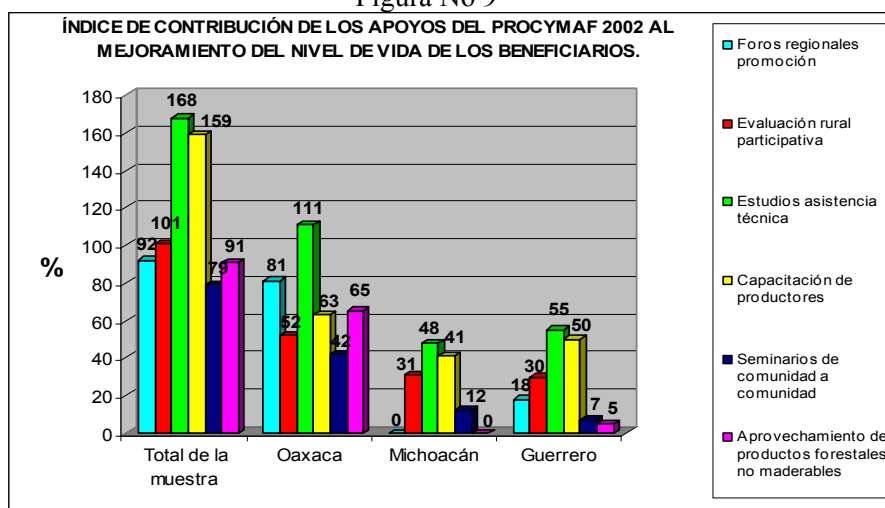
La siguiente gráfica muestra los resultados que los entrevistados dieron a la pregunta sobre si las distintas acciones realizadas por el Proyecto habían contribuido a mejorar su nivel de vida. Enseguida se les pedía que calificaran a cada tipo de acción de 1 a 5. Para sacar el índice se le dieron valores a la calificación asignada y se multiplicaron los casos obtenidos por el valor correspondiente a cada columna; posteriormente se hizo una suma para sacar el índice para cada tipo de acción. Para mostrar el procedimiento seguido se incluye el cuadro No. 13 Los resultados corresponden a total de la muestra y sólo se presenta como ejemplo. Con los productos obtenidos se hizo la gráfica que ilustra la Figura No 9.

Cuadro No.13

Tipo de apoyo	Índice de Contribución									
	Nula (1)		Baja (2)		Regular (3)		Alta (4)		Muy alta (5)	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Foros regionales promoción	34	49.2	23	33.4	7	10.5	4	5.6	1	1.2
Evaluación rural participativa	28	44.8	19	31.4	10	16.9	2	3.4	2	3.4
Estudios asistencia técnica	81	54.2	39	16.1	20	13.5	3	2.3	6	4.0
Capacitación de productores	65	58.0	31	27.9	11	9.7	4	3.7	1	0.8
Seminarios de comunidad a comunidad	17	42.1	10	24.3	12	29.3	0	0.0	2	4.3
Aprovechamiento de productos forestales no maderables	21	45.9	18	37.6	3	5.5	4	8.3	1	2.8

Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

Figura No 9



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

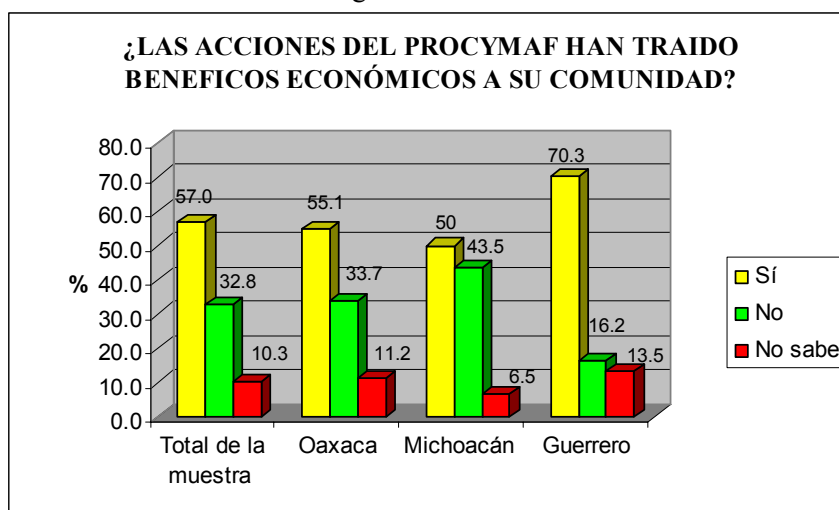
²⁴ Para mayor información ver Anexos Técnicos. Entrevistas Grupales: Oaxaca, Michoacán y Guerrero.

Los índices señalan que en opinión de los entrevistados tanto el total de la muestra (168) como por estado (111 Oaxaca, 48 Michoacán y 55 Guerrero), son los estudios de asistencia técnica los que alcanzaron el mayor índice y, por consiguiente, el que contribuye, en opinión de los beneficiarios, en mayor medida a mejorar el nivel de vida. Lo cual resulta congruente con la concepción del PROCYMAF pues es este subcomponente el fundamental y al cual le asigna mayores recursos.

4.4.2. BENEFICIOS ECONOMICOS

Los entrevistados consideran que las acciones del PROCYMAF si les han traído o les pueden traer beneficios económicos, según se aprecia en la Figura 10. Aquí aunque las cifras son menores a las que se refieren al mejoramiento de vida no dejan de ser importantes pues del total de la muestra seis de cada diez personas entrevistadas respondieron afirmativamente. En los tres estados los son igualmente significativos pues en todos los casos al menos la mitad de los encuestados responden en el mismo sentido. Lo anterior puede ser indicativo de las expectativas que despierta el Proyecto en las comunidades y resulta un dato que pudiera ser interpretado todavía de forma más positiva si se toma en cuenta que de personas de comunidades que viven en extrema pobreza y en donde las carencias sociales y económicas que se tienen son muchas.

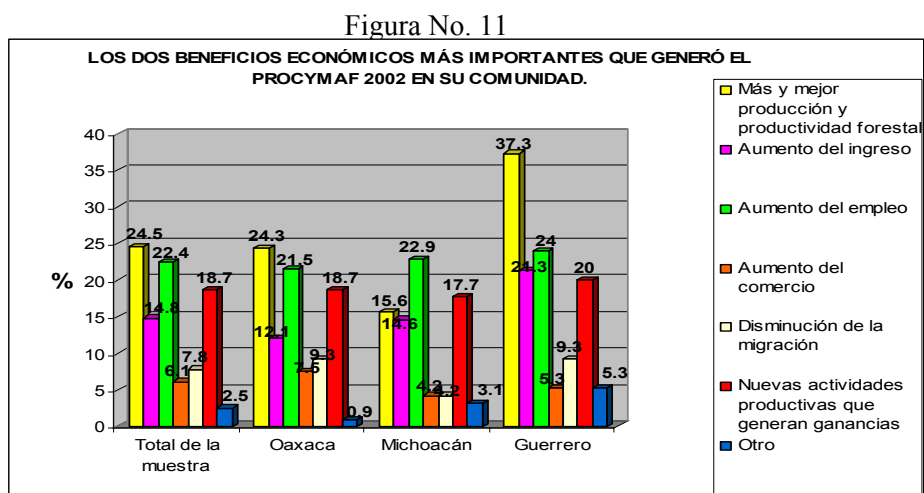
Figura 10



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En la Figura No. 11 se aprecian las respuestas que los beneficiarios de la muestra dieron respecto a los dos principales beneficios económicos que, en su opinión, les generó el Programa. Como puede observarse, del total de la muestra y en los estados de Oaxaca y Guerrero, el principal beneficio económico percibido fue el de lograr más y mejor producción y productividad forestal, con porcentajes de respuestas de 24.5%, 24.3% y 37.3%, respectivamente; en tanto que en Michoacán el primer lugar fue el aumento de empleo (22.9%). El segundo beneficio percibido por el total de la muestra, y de igual modo en los estados Oaxaca y Guerrero, fue el aumento de empleo, con un porcentaje de

respuestas del 22.4%, 22.9% y 24%, respectivamente; en tanto que en Michoacán en segundo lugar se calificó el aumento del comercio (17.7%) y el tercer lugar se le dio a más y mejor producción (15.6%).



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

Por otra parte, una de las fortalezas del PROCYMAF que se pudo constatar en campo es el contacto directo que los promotores tienen con el conjunto de la comunidad/ejido lo cual genera confianza e interés por conservar y aprovechar mejor sus recursos forestales pese a que por el tipo de acciones que desarrolla el PROCYMAF no obtengan beneficios económicos inmediatos. Sin embargo, una debilidad del Proyecto es la escasez de personal en campo lo que limita el contacto y por ende la eficacia para dar consistencia a los procesos iniciados y sobre todo el seguimiento a las acciones y proyectos. Tanto en la encuesta como en las entrevistas colectivas se señala reiteradamente la necesidad de una mayor presencia de los promotores; muchas de las recomendaciones van en ese sentido “*que se aumente el personal del PROCYMAF*”; “*mayor presencia de los técnicos*”; “*crear oficinas para mantener más contacto con el personal técnico*”; “*más visitas de los promotores*”.

Por su parte en las entrevistas a los promotores expresaron que la carencia de recursos impide cumplir con las metas propuestas; a pesar de ello piensan que las mayores fortalezas del PROCYMAF son “*el trabajo de cerca con las autoridades y la asamblea*”; “*la generación de confianza mediante el cumplimiento de acuerdos*”; “*el acompañamiento continuo a las autoridades agrarias en todo el proceso*”.

Finalmente, los resultados anteriores permiten afirmar que las acciones del PROCYMAF sí generan o pueden generar bienestar económico en las comunidades / ejidos que constituyen su población objetivo y que son congruentes con la concepción del Proyecto.

4.4.3. EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS FORESTALES NO MADERABLES Y MADERABLES NO TRADICIONALES (PFNM)

El PROCYMAF fomenta la diversificación del aprovechamiento de recursos naturales a través del diseño de estrategias que permitan promover productos forestales no maderables y maderables no tradicionales, generando opciones de ingreso a las comunidades.

Como parte de la evaluación del PROCYMAF, se llevó a cabo una evaluación de los proyectos piloto no maderables que durante el ejercicio de 2002 fueron apoyados por el programa. En 2002 la inversión en PFNM fue como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 14

PROYECTOS FORESTALES NO MADERABLES FINANCIADOS POR EL PROCYMAF EN 2002.

No.	EJIDO/COMUNIDAD	ESTADO	PROYECTO	PROCYMAF	COMUNIDAD	TOTAL
1	Ejido Putla de Guerrero	Oax	Instalación de una planta envasadora de agua de manantial	\$ 172,500.00	\$ 57,500.00	\$ 230,000.00
2	Nuevo Progreso	Oax	Establecimiento de una Unidad de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre (UMA) para la producción de Venado Cola Blanca (<i>Odocoileus Virginianus</i>) en un modelo holístico de pastoreo rotativo alerno	\$ 188,000.05	\$ 63,000.00	\$ 251,000.05
3	Santiago Dominguillo	Oax	Instalación de un taller para la elaboración de alebrijes con madera de copalillo	\$ 172,500.00	\$ 57,500.00	\$ 230,000.00
4	Ejido Nicolás Romero	Dgo	Establecimiento de una vinata para el aprovechamiento, reproducción, manejo y conservación del <i>Agave Duranguensis</i>	\$ 149,212.50	\$ 43,250.00	\$ 192,462.50
5	Ejido Anganguero	Mich	Elaboración de artesanías a base de pino lacio	\$ 88,140.00	\$ 29,380.00	\$ 117,520.00
TOTAL				\$ 770,352.55	\$ 250,630.00	\$ 1,020,982.55

Fuente: Asistencia Técnica 2002. Cierre de Ejercicio. UCP.

Si se compara la inversión en PFNM con la erogada por el proyecto en sus otros componentes²⁵ se apreciará que la inversión en este rubro es solo parcial y con frecuencia va dirigido a la ejecución de estudios los estudios de diversa índole que requerirá la realización de los proyectos.

Para llevar a cabo esta evaluación se utilizaron tres fuentes de información: a) los Términos de Referencia para los Proyectos de Productos Forestales no Maderables y Maderables no Tradicionales (PFNM), b) el documento de proyecto que fue autorizado, para revisar la pertinencia de su diseño y c) el registro de información de campo

²⁵ Las inversiones por componente aparecen en el apartado 4.2. CUANTIFICACION DE METAS.

obtenido mediante visita a los sitios donde se desarrollaron los proyectos y la realización de entrevistas a beneficiarios y el técnico responsable.

Primeramente, se presenta un análisis de cada uno de los proyectos en el que se incluye una descripción sintética del mismo, un análisis de su pertinencia y su diseño, la evaluación del desempeño en su ejecución, una discusión de su operación económica y sus impactos, y algunas conclusiones y recomendaciones. Finalmente se hace un análisis de los proyectos en su conjunto para llegar a algunas conclusiones generales.

4.4.3.1. ANÁLISIS DE LOS PROYECTOS FORESTALES NO MADERABLES (PFNM)

Proyecto 1.-Establecimiento de una vinata para el aprovechamiento, reproducción, manejo y conservación de Agave durangensis, en el Ejido Nicolás Romero, Municipio de Durango, Dgo.

Descripción sintética del proyecto:

El proyecto tiene el propósito de establecer una vinata en el Ejido Nicolás Romero, del Mpio. de Durango, Dgo., con el fin de aprovechar de manera sostenida la especie de maguey cenizo (*Agave durangensis*) existente en la región, apoyada en un estudio ecológico preliminar sobre la especie, generando conocimientos que contribuyan también a las actividades de protección, regulación y fomento en su uso, creando fuentes de empleo permanentes e ingreso para los ejidatarios.

El ejido cuenta con experiencia en la producción de mezcal, el cual produce a partir de materia prima propia y también obtenida de comunidades aledañas, además de que el proyecto se inscribe en un esfuerzo de diversos productores y comercializadores estatales por ampliar su participación en el mercado interno e incidir en el mercado internacional. De manera sintética los objetivos y metas del proyecto se resumen a continuación:

Localización:	Ejido Nicolás Romero, Mpio. de Durango, Dgo.
Organismo ejecutor:	Ejido Nicolás Romero, Mpio. de Durango
Fecha de inicio:	Mayo 2002
Monto de la inversión:	
Objetivo (s):	<p>General: Establecer una vinata...con el fin de regular el aprovechamiento de <i>Agave durangensis</i> y lograr con ello un manejo sustentable.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr que los ejidatarios se integren a una cadena colectiva y productiva con miras a alcanzar también la sustentabilidad de los ejidos aledaños. ▪ Transferir la tecnología adquirida, desde el ejido Nicolás Romero a los demás ejidos aledaños. ▪ Comercializar la producción y reinvertir, como medio para lograr el desarrollo forestal del predio. ▪ Regular los aprovechamientos forestales e involucrar a los ejidatarios en acciones de protección, fomento y producción de especies naturales.
Descripción del proyecto:	Sobre la base de la creación de una UMA, registrada ante la SEMARNAT por el ejido en septiembre de 2001, otorgada para la conservación, manejo y aprovechamiento comercial del maguey cenizo (<i>Agave durangensis</i>), los ejidatarios se propusieron la creación de una vinata o fábrica de mezcal en forma para aprovechar el recurso, darle valor agregado y comercializar el producto, bajo su propia marca (Mezcal Romero), con el fin de mejorar ingreso, y condiciones de vida de sus socios.
Metas del proyecto:	<p>Producir y comercializar 6,000 litros de mezcal por año</p> <p>Ingreso por ventas de 240,000 pesos</p> <p>Ganancia neta anual de 155,000 pesos</p> <p>El registro de la marca Mezcal Romero</p> <p>La asociación con productores más experimentados (empresarios) para exportar</p>

Análisis de la pertinencia del proyecto y su diseño

Para este proyecto el estudio de mercado aporta muy poca información que pudiera ponderar la viabilidad para desplazar la producción que consideran tener. Así, por ejemplo, no se hace mención del número de fábricas o vinatas existentes en el estado, sus volúmenes de producción y los segmentos del público estatal, nacional e internacional que atienden con su producto.

Se menciona también que en el ejido existe la tradición para producir mezcal, pero no se dice nada respecto a cuánto se produce normalmente, aun antes de la existencia de la vinata. También se menciona que el tamaño del proyecto está en función de la capacidad de producción (se entiende que del abasto de materia prima: 3,000 piñas por año), siendo que el factor demanda (mercado) debiera tener un mayor peso en esa decisión.

Se habla de producción artesanal del mezcal en la vinata a establecer pero enseguida se menciona, sin aclarar en qué consiste, la instalación y uso de tecnología de vanguardia.

No se llevó a cabo el análisis de calidades y precios de mezcales en el mercado estatal, nacional e internacional y sólo se hace mención al interés por mantener precios siempre bajos para asegurar la producción y el funcionamiento normal de la vinata. Se dice también que el precio (¿para distribuidores, exportadores o directamente al público?) para la botella envasada y etiquetada será de 40 pesos/litro, lo cual parece bajo dados los costos de producción y comercialización que implica una empresa de esa naturaleza.

La comercialización de la mitad de la producción (3,000 litros) a través de la Secretaría de Desarrollo Económico y también en asociación con otros productores-comercializadores privados requeriría de instrumentos y compromisos formales para darle certidumbre al esfuerzo productivo y comercial que están emprendiendo.

En cuanto a la evaluación económica del proyecto, es pertinente y realista el seleccionar una tasa del 18% anual como tasa de actualización para hacer el cálculo del indicador Valor Presente Neto (VPN) y un período de 10 años para el cálculo (vida útil de la maquinaria o equipo más costoso del proyecto) y la aplicación y resultados obtenidos son correctos. Esto dando un resultado positivo y sumamente elevado de VPN = \$ 524,334 pesos de beneficios a valor actual que se obtendrán con el proyecto en esos diez años. A partir de ahí se calculó el indicador beneficio/costo, que también fue positivo y elevado (4) y la TIR (60%), que al ser mayor al 18% de la TREMA (tasa de rentabilidad mínima de aceptación) hace que en este análisis *ex ante*, el proyecto sea sumamente rentable, tal como se sabe sucede con otros proyectos de fábricas de mezcal.

En el proyecto no se especifican de manera desglosada los costos de operación de la vinata, mencionándose sólo el dato de 85, 000 pesos anuales por este concepto. Esto resulta bajo en comparación con lo que se plantea en el proyecto, sobre todo considerando la mano de obra (la cual tampoco se menciona a detalle) involucrada en los distintos procesos de producción hasta la comercialización.

El proyecto se ha planteado el registro de una marca (Mezcal Romero) y su comercialización en el mercado formal y se debe cumplir con la Norma Oficial Mexicana NOM-070-SCFI-1994, En el cálculo de costos habría que considerar el pago del Impuesto Especial sobre la Producción y Servicios (IEPS) que establece un impuesto del 60 por ciento *ad valorem* en todos los eslabones de la cadena productiva, lo que provocaría un aumento hasta de 100 por ciento en el precio de algunas marcas de mezcal. El impacto es tal que el precio del mezcal llega a ser hasta 4 veces su valor a granel y sin marca.

Evaluación de desempeño en la ejecución del proyecto

De acuerdo con la información proporcionada por la directiva, se adquirieron todos los conceptos (materiales, equipo, instalaciones) de acuerdo al proyecto y la calidad corresponde con la indicada. Después del apoyo se ha trabajado ya en un ciclo de aproximadamente 6 meses (el periodo de producción es de marzo a agosto). Además, están concluidos todos los trámites para funcionar legal y fiscalmente, aunque falta el registro de la marca, mismo que está en trámite y aún no se concluye. No se logró contar con información acerca del trámite para el registro como UMA.

Actualmente la vinata no está trabajando y todo el equipo se encuentra en casa del consejo de vigilancia ya que la temporada de lluvias no es propia para trabajar en la producción del mezcal. Además de que en esta temporada el centro de población y los terrenos del ejido se vieron fuertemente afectados por la cantidad de agua que se precipitó de manera natural y también por la descarga de la presa Guadalupe Victoria al sobrepasar su capacidad de almacenamiento.

Cabe mencionar que actualmente tienen otro asesor técnico, ya que el que le dio inicio y seguimiento al proyecto temporalmente está fuera del país.

Evaluación de impactos del proyecto

El ejido Nicolás Romero tiene más de 40 años elaborando mezcal, en los últimos años se estaba rentando las instalaciones de la vinata a un particular, con el proyecto de PROCYMAF el ejido retomó la actividad, adquiriendo equipo y herramientas necesarias para realizar el trabajo. Es decir, que uno de los impactos logrados del proyecto fue fortalecer la capacidad del ejido como ente social de hacerse cargo de esta actividad productiva.

En esta primera temporada de trabajo, se alcanzó una producción de 400 litros por semana en promedio, el precio de venta fue de 35 pesos por litro; se vendió localmente a la gente de la población y compradores ocasionales de la ciudad de Durango. En la época de trabajo se integran 12 personas en todo el proceso, con un sueldo diario de 100 pesos por persona.

Esto significa que se puede estimar una producción total de 9,600 l de mezcal en esta primera temporada productiva, lo que generó un ingreso de aproximadamente 336,000 pesos. Ambas cifras superan lo esperado en el proyecto por lo que se puede afirmar que en términos de la producción lograda, el impacto del proyecto ha sido mejor que el esperado por lo que se podría suponer un buen desempeño en cuanto a rentabilidad. Sin embargo, no fue posible estimar si los costos de producción incurridos fueron los proyectados (sólo se estimó el costo de la fuerza de trabajo que ascendió aproximadamente a 173,000 pesos), por lo que una evaluación precisa de la rentabilidad no se tiene con claridad.

Conclusiones

Más que el desarrollo de una experiencia demostrativa de una forma de aprovechamiento alternativa, el proyecto ha tenido como impacto el fortalecimiento de las capacidades sociales para participar en una rama productiva que ya ha venido trabajándose en el ejido desde hace varios años, pero que últimamente había sido rentada a particulares y con los apoyos de PROCYMAF, se ha logrado que de nuevo sea el ejido el que la opere. La ejecución del proyecto se realizó de manera adecuada y se logró ya una primera temporada productiva en la que se tuvo una producción por arriba de lo esperado e ingresos también importantes.

Recomendaciones

Es importante profundizar en lo relativo a la información de mercados y tener mayor empeño en las formas de comercialización, ya que aunque se reporta un buen nivel de ventas, se requiere la búsqueda de alternativas de mercado de mayor envergadura.

Se recomienda completar lo relativo al registro de la marca y del establecimiento de la UMA.

*Proyecto 2. Establecimiento de una Unidad de Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sustentable de la Vida Silvestre (UMA) para la reproducción de Venado Cola Blanca (*Odocoileus virginianus*) en un modelo holístico de pastoreo rotativo alterno, en el Ejido de Nuevo Progreso, Municipio de San Juan Colorado, Distrito de Santiago Jamiltepec, Oaxaca*

Descripción sintética del proyecto

Desde el año 2000 el Ejido de Nuevo Progreso ha manifestado su interés por establecer un criadero de venado cola blanca (*Odocoileus virginianus*) y para ello en ese año, con apoyo del PROCYMAF se realizó un Estudio de Conservación a través del organismo consultor Ecozootecnia S.C. que identificó la potencialidad en el manejo de la vida silvestre del ejido.

Posteriormente en el año 2001, el ejido y el mismo prestador de servicios técnicos con nuevos apoyos del PROCYMAF realizaron el Plan de Manejo para el establecimiento de una UMA de venado cola blanca y posteriormente en el 2002 el ejido y Ecozootecnia con recursos del PROCYMAF iniciaron la construcción de infraestructura para el manejo intensivo y holístico de la UMA de venado.

El proyecto en el 2002 consiste en establecer una UMA de venado cola blanca a partir de instalar corrales de manejo en una superficie de 4 ha aprovechando la vegetación natural como proveedor de alimento para los animales. La infraestructura de la unidad productiva consta de un área de 200 X 200 m (40,000 m²) con divisiones interiores que se dividen en 1 ha cada una con un corral de manejo al centro de 100 m² (10 X 10).

El corral de manejo se consideró para tener áreas con puertas de tubo galvanizado contactadas a las áreas de manejo de 1 ha, piso con gravilla y un área techada, bebederos, torres de observación y una bodega. El área del corral de manejo también cuenta con un embudo y una manga de manejo.

Inicialmente se proyectó contar con 12 animales (2 machos y 10 hembras) para tratar de lograr una producción que permita la comercialización de 15 a 16 venados a los 18 meses de haber iniciado el proyecto. Además, se planteó capacitar a 16 miembros de la comunidad en el manejo del venado.

Los objetivos y metas del proyecto se resumen a continuación:

Localización:	Ejido de Nuevo Progreso, Municipio de San Juan Colorado, Distrito de Santiago Jamiltepec, Oaxaca
Organismo ejecutor:	Ejido de Nuevo Progreso, Municipio de San Juan Colorado, Distrito de Santiago Jamiltepec, Oaxaca
Fecha de inicio:	Julio 2002
Monto de la inversión:	Total: 251,000 pesos PROCYMAF: 188,000 pesos Comunidad: 63,000 pesos
Objetivo (s):	<u>General:</u> Capitalizar alternativas productivas que contribuyan a diversificar el uso de los recursos naturales del Ejido Nuevo Progreso, de manera integral y sustentable, disminuyendo la presión sobre el bosque, generando beneficios, tanto económicos como sociales, a la población. <u>Específicos:</u> Establecer una UMA para la producción intensiva de venado cola blanca, mediante un modelo holístico de pastoreo rotativo alterno, que sea productiva, brinde beneficios económicos y servicios ambientales. Desarrollar la UMA como una unidad demostrativa y de capacitación para la transferencia de la Ecozootecnia y que sea además ejemplo de un modelo reproducible en otras localidades. Lograr una producción de venados que se puedan comercializar en el mercado legal, ser usados para autoconsumo, ampliar la UMA o crear otra en la misma u otra comunidad.
Descripción del proyecto:	Es la creación de una UMA para la producción de venado cola blanca en forma intensiva, mediante un modelo de Ecozootecnia denominado Pastoreo Holístico Rotativo. La unidad de producción consta de 4 ha (200 x 200 metros), cercada y con divisiones interiores para delimitar cuatro potreros de 1 ha, con un corral de manejo central de 100 m ² . El lote inicial de venados consta de 2 machos y 10 hembras. El proyecto incluye la realización y gestión para la aprobación de un Plan de Manejo, así como capacitación a los ejidatarios que participan en el proyecto.
Metas del proyecto:	Documento técnico del Plan de Manejo, gestionado y aprobado ante la SEMARNAT. Establecimiento de una Unidad de Producción intensiva de venados, con 2 machos y 10 hembras. Venta de 15 a 16 venados (60% de utilidad) a los 17-18 meses de iniciado el proyecto. Capacitación de 16 integrantes del Comité de Fauna.

El costo del proyecto se presenta en la siguiente tabla

CONCEPTO	COSTO (miles de pesos)
Asesoría	47
Materiales de construcción	111
Equipo de manejo (vacunas, desparasitantes, etc)	15.3
Adquisición de venados	72
Flete	5.7
TOTAL	251

El PROCYMAF apoyó este proyecto en el 2002 con \$188,000. El proyecto contempla que al segundo año de operación de la UMA se podrán producir 16 venados que a un precio de mercado de \$7,500 permitiría obtener un ingreso total de \$120,000. Los gastos anuales para el mantenimiento de la UMA son del orden de los \$67,000 por lo que la utilidad anual se estima en \$53,000

Análisis de la pertinencia del Proyecto y su diseño.

El proyecto ha sido diseñado con una sólida base técnica que refleja la experiencia del grupo consultor en el manejo y aprovechamiento de la vida silvestre. Los aspectos técnicos relacionados con el manejo del venado cola blanca se explican claramente, así como la información relacionada con la producción de crías, los costos de operación, gastos de mantenimiento y los ingresos y utilidades esperados.

El proyecto también resulta muy importante desde la perspectiva del manejo y aprovechamiento sostenible de algunas especies de vida silvestre como el venado cola blanca, que en la región ha visto disminuida sus poblaciones por la pérdida de su hábitat ocasionado por la deforestación, así como por su cacería intensiva sin regulación alguna.

La posibilidad de reproducir esta especie para la comercialización de algunos de sus individuos también parece representar una alternativa económica para algunos miembros del ejido ya que pueden obtener algunos ingresos económicos derivados de esta actividad debido a lo apreciado de la carne de venado en la región y principalmente en los centros turísticos como Puerto Escondido y ciudades medias como Pinotepa Nacional.

Finalmente, el proyecto también representa una opción de aprendizaje y fortalecimiento de la cultura ambiental de los miembros del ejido a través del manejo, conservación y aprovechamiento de esta especie.

Los cálculos de la rentabilidad económica del proyecto están mal hechos ya que no consideran la inversión inicial como parte de la fórmula del VPN, sino que incluye otro valor (parece ser el precio de venta de los animales) lo que conduce a resultados de VPN y BC equivocados.

En cuanto a la vinculación con acciones previas del PROCYMAF, ya en el primer punto se hizo referencia a los antecedentes desde el 2000 con los financiamientos del PROCYMAF y como éstos han llevado a desarrollar un proceso de conocimiento de las potencialidades de la fauna silvestre del ejido; posteriormente la realización de un plan de manejo para el establecimiento de una UMA de venado cola blanca que continúa en el 2002 con el establecimiento de la UMA y el desarrollo de infraestructura para el manejo de este cérvido.

Evaluación de desempeño en la ejecución del Proyecto.

Actualmente el proyecto ha sido concluido en su fase de establecimiento, ya que se ha construido la infraestructura de manejo (cercado, puertas, manga, etc.) como se define en el proyecto. Sin embargo, se transportaron e introdujeron solamente 10 venados (5 machos y 5 hembras), lo que no siguió lo planeado técnicamente en el proyecto. Se inició también el trámite de registro de la UMA ante la SEMARNAT, mismo que ha concluido con su autorización.

Los venados se han aclimatado y la vegetación que se esperaba se desarrollara para el mantenimiento de los animales también se ha establecido. Ya hubo el nacimiento de un venado en el mes de abril y eso ha motivado a la gente del ejido.

Sin embargo, ha habido algunas dificultades que han generado algunos retrasos y obstáculos para el buen desempeño del proyecto. Entre estos se encuentran:

- La muerte inicial de 2 venados, que tuvieron que ser remplazados.
- La proporción de machos y hembras fue modificada, así como el número total de individuos (10 en lugar de 12)
- Los venados se introdujeron posteriormente a lo establecido en el proyecto, es decir, hasta diciembre del 2002 y enero del 2003 por lo que apenas empiezan a aclimatarse y producir crías.

Aunque una evaluación completa del proyecto en términos económicos y de manejo se podrá hacerse hasta mediados del 2004, los indicadores observados hasta ahora sugieren que no se lograrán, las metas de producción y, por tanto, tampoco las de ingresos. Esto es debido por una parte a los cambios que se hicieron en la ejecución del proyecto con respecto a lo planeado, pero también a otros factores organizativos y técnicos.

Han existido cambios en las autoridades ejidales que han generado altibajos en el proceso de capacitación y manejo de la UMA. Las autoridades ejidales que iniciaron el proyecto, que se caracterizaron por su entusiasmo, han dejado sus cargos. Las autoridades actuales se encuentran en un proceso de capacitación en las funciones y atribuciones de su cargo, así como en los aspectos administrativos del ejido y de los proyectos que llevan a cabo; entre ellos, el manejo de la UMA de venados.

Los recursos económicos que tenía el ejido para el pago de los servicios técnicos se utilizaron para otra actividad, por lo que actualmente la UMA no cuenta con asesoría especializada. La comunidad manifiesta que ha habido problemas de coordinación entre su prestador de servicios técnicos y el ejido ya que en dos ocasiones que se habían programado cursos de capacitación no se realizaron.

La bomba que les entregaron para proporcionar agua al encierro de venado no sirvió y no les han entregado ninguna otra por lo que tienen dificultades para suministrar agua a los bebederos.

Evaluación de Impacto del Proyecto.

Aunque aún es temprano para realizar una evaluación de los impactos del proyecto en el ejido, se pueden advertir con claridad un conjunto de factores que ocasionarán la disminución de los mismos, debido a las diversas dificultades tenidas, fundamentalmente por lo tardío en la introducción de los venados, su número y la proporción de hembras.

Sin embargo, el proyecto ha generado un gran interés y expectativa, principalmente entre el Comité de Fauna que se encarga de manejar y operar la UMA. Será hasta mediados del 2004 cuando se comiencen a observar los resultados e impactos iniciales de este proyecto.

No obstante, el ejido manifiesta que a partir del nacimiento del primer venado hay mayor interés y más expectativas para continuar con el proyecto. La gente del ejido manifiesta que en quien más ha impactado el proyecto es en los niños, ya que aprenden del proyecto y se divierten también colaborando en algunas actividades de su mantenimiento.

La comparación de los avances tenidos hasta ahora con el análisis financiero indica que las metas de producción y de ingresos no se podrán alcanzar como estaban planeados, por lo que la rentabilidad del proyecto será mucho menor que lo esperado. El hecho de que el número de hembras sea la mitad de lo proyectado, implica ya solo por este factor una reducción del número de crías a la mitad también, y por lo tanto también de los ingresos. Además existieron problemas de retraso en la llegada de los animales, la inoperancia de la bomba de agua y problemas de asistencia técnica y organizativos.

Por diversas circunstancias, las actividades de capacitación, asesoría y seguimiento no se han realizado como estaba previsto y el ejido manifiesta que es necesario cubrir con estos compromisos. El prestador por su parte alega falta de interés del ejido y falta de recursos de estos para pagar la asistencia técnica.

Conclusiones (Proyecto No. 2)

Para lograr la producción de 15 a 16 venados listos para ser comercializados en un lapso de 17 o 18 meses, el avance a los 8 meses que lleva el proyecto (es decir, la casi la mitad del lapso considerado) debería ser mayor, y dados los problemas enfrentados, se puede decir que es difícil que logre las metas de producción que se fijó. En realidad el proyecto en su diseño está sobrestimando su desempeño productivo y es probable que no se logren las metas y, por tanto, la rentabilidad deseada.

Se puede concluir que una parte importante de los recursos que fueron erogados por el PROCYMAF para el establecimiento de la UMA han sido utilizados de acuerdo a los objetivos y metas del proyecto ya que se ha construido la infraestructura prevista, y se adquirieron los animales para iniciar el criadero, sin embargo, no se siguieron por completo las especificaciones planeadas.

El proyecto, con todo, parece exitoso en el proceso de construcción de infraestructura, pero no lo es en el proceso productivo

La falta de asistencia técnica y asesoría puede poner en riesgo la viabilidad del proyecto.

Recomendaciones

La mayor dificultad de este proyecto parece ser la constancia y responsabilidad de parte de las autoridades ejidales. Los continuos cambios de estas pueden afectar el desempeño de los proyectos, especialmente de aquellos que significan actividades novedosas y muy sensibles como es el manejo de la vida silvestre.

También resulta fundamental garantizar la continua asistencia técnica y asesoría en este tipo de proyectos que resultan novedosos para todos los involucrados.

Por ello, cuando se trate de proyectos de este tipo con ejidos con un nivel de organización intermedio, los promotores de PROCYMAF deberán tener mayor participación en las actividades de seguimiento, con la finalidad de apoyar a las autoridades ejidales en los procesos y decisiones que determinan el buen manejo y desempeño de un proyecto como la UMA de venado cola blanca en Nuevo Progreso.

Otra recomendación es que este tipo de proyectos que implica innovación técnica, (como muchos de los no maderables) requiere de establecer metas de desempeño productivo y económico más modestas, y una parte de la inversión- aportada por el Proyecto como una parte de la erogada por el ejido- a fondo perdido, ya que el costo de innovar no puede ser asumido por el proyecto en particular. Es por eso que la idea de proyectos tipo puede ser interesante, en donde los costos de las innovaciones sean cubiertos de manera subsidiada y en general para los proyectos estratégicos.

Parece también que se requiere un esfuerzo mucho mayor de apoyo a la capacitación de los líderes políticos y técnicos de las comunidades para que puedan lograr involucrarse realmente en el proyecto. Mayores recursos para capacitación, acompañamiento técnico, seguimiento, fortalecimiento administrativo, etc. Porque de otra manera no será posible que estos proyectos tengan éxito.

Proyecto 3. Instalación de una planta envasadora de agua de manantial, en el Ejido de Putla de Guerrero, Oaxaca.

Descripción sintética del proyecto

El Ejido Putla de Guerrero decidió establecer una planta envasadora de agua de manantial para aprovechar los recursos hídricos de su núcleo agrario. Para ello solicitó en el año 2001 al PROCYMAF recursos económicos para realizar un Estudio de Factibilidad de este proyecto el cual fue encargado a la “Envasadora y Empacadora de Pueblos Mancomunados.”

Una vez realizado el estudio de factibilidad, que resultó favorable, y considerando la inversión requerida para el proyecto, el ejido decidió avanzar en su realización y solicitó nuevamente recursos al PROCYMAF en el año 2002, del orden de \$150,000 para la adquisición del material y equipo necesario para la purificación y envasado del agua. De nueva cuenta, el prestador de servicios técnicos fue la “Envasadora y Empacadora de Pueblos Mancomunados” quien por conducto de su Gerente, el Ing. Elí Sandoval, elaboró el proyecto de operación y realizó la asesoría técnica necesaria para iniciarlo.

En cuanto a sus objetivos y metas se presentan en el cuadro siguiente:

Localización:	Ejido Putla de Guerrero, Oaxaca
Organismo ejecutor:	Sociedad de Solidaridad Social
Fecha de inicio:	Julio de 2002
Monto de la inversión:	TOTAL: 1,277.730. PROCYMAF: 230,000 COMUNIDAD: 897,730
Objetivo (s):	General: Instalar y poner en marcha una planta envasadora de agua de manantial en el ejido, como una alternativa de aprovechamiento de un recurso natural y como fuente de generación de empleos para la mujer. Específicos: Generar 23 empleos permanentes, 12 en la 1ª. Etapa. Integrar a las mujeres de la comunidad en actividades productivas rentables. Promover la diversificación del aprovechamiento de recursos provenientes de los ecosistemas forestales de la comunidad. Contribuir al incremento de la cultura de conservación de los recursos naturales en la comunidad.
Descripción del proyecto:	Consiste en la instalación y puesta en marcha de una planta envasadora de agua de manantial, proveniente del propio ejido, con fines de comercialización y aprovechamiento de un recurso natural valioso en la sociedad moderna.
Metas del proyecto:	Instalación de una planta envasadora de agua de manantial.

El proyecto para la instalación de la planta envasadora tiene un costo total de \$ 1,277,730 que se desglosa de la siguiente manera:

CONCEPTO	COSTO (miles de pesos)
Obra Civil	203
Equipo de tratamiento	108.7
Equipo para llenado del PET y garrafón	450
Mobiliario y equipo	41
Inversión diferida	280
Equipo de transporte	195
TOTAL	1,277.7

Análisis de la pertinencia del Proyecto y su diseño.

El proyecto parece ser pertinente, toda vez que el ejido cuenta con recursos hídricos en abundancia y de buena calidad por lo que consideró necesario aprovechar sus manantiales y producir agua embotellada que pretende ofrecer a los mercados locales y regionales como son: Putla, Juxtlahuaca y Pinotepa Nacional.

El proyecto comenzó como una idea, a la que posteriormente se le dio forma a través de un Estudio de Factibilidad que realizó la empresa forestal comunal de Pueblos Mancomunados a través de una de sus empresas subsidiarias “Envasadora y Empacadora de Pueblos Mancomunados”, la cual inició el proceso de empresas comunales y ejidales de envasado de agua de manantial en el estado de Oaxaca a partir de 1995.

Esta empresa comunal se ha caracterizado por su capacidad emprendedora e innovadora sin descuidar los aspectos de beneficio social y sus principios de solidaridad con otras comunidades y ejidos.

Una vez identificados la magnitud y el costo total del proyecto, el Ejido de Putla de Guerrero ha considerado necesario desarrollar el proyecto, por lo que se ha dado a la búsqueda y gestión de los recursos económicos necesarios para la inversión de la infraestructura necesaria para dicha planta.

Los estudios de mercado y comercialización del agua embotellada realizados por Pueblos Mancomunados indican una demanda insatisfecha de este producto y más aún un mercado creciente en el mediano plazo. Incluso en la región de la Mixteca baja existen por lo menos dos plantas envasadoras más de agua de manantial que operan con relativo éxito.

No obstante, en cuanto a su presentación en el documento del proyecto, esa información más detallada, derivada de ese estudio, no fue incorporada más que vagamente.

De acuerdo con la información que presenta el proyecto el recurso solicitado a PROCYMAF fue en realidad un apoyo reducido (172,500 pesos, que significa sólo el 13.5% de la inversión total) para echar a andar la empresa social.

En cuanto la estimación de los indicadores económicos VPN y B/C, se desarrollan adecuadamente y dan resultados positivos y favorables en términos de rentabilidad: un VPN = \$108,452 pesos y una relación B/C = 1.08. Cabe señalar que el período seleccionado de sólo tres años para calcular el VPN se ve muy corto, ya que el número total de ciclos anuales a considerar debería ser los que determinan la vida útil del proyecto, que a su vez suele definirse en función de la vida útil de la maquinaria o equipo más costoso, para este caso, el de la envolvente para pet. En tal sentido, puede decirse que, en cuanto a su cálculo en el papel, el VPN y el B/C fueron subestimados. Por lo que sería necesario revisar bien las cifras.

Por otra parte, cabe señalar que para hacer una adecuada evaluación *ex ante* de la factibilidad y rentabilidad del proyecto, haría falta incluir el Flujo de Fondos, lo cual no sucedió, que permitiera apreciar información más detallada de:

- a) los costos en que incurre el proyecto (inversiones, costos de operación, impuestos, etc.) a través del tiempo (tanto en el período de instalación como en el de operación)
- b) los beneficios que se van a obtener del proyecto (ingresos totales, recuperación del capital de trabajo, subsidios, etc.)

En realidad, el único concepto que se incluyó en el proyecto es el de inversiones y un dato de Flujo Neto Anual de \$447,496 pesos, pero sin desglosar los conceptos que permitieron llegar a este resultado.

Evaluación de desempeño en la ejecución del Proyecto.

Por diversas circunstancias el ejido de Putla de Guerrero no ha podido concluir aún el establecimiento de su planta envasadora. Hasta el momento cuenta con la construcción y techado de la nave en donde se procesará y embotellará el agua de manantial. También se ha concluido el contenedor del manantial y recientemente con recursos propios del ejido, se ha adquirido el equipo de purificación, tratamiento y llenado.

Entre las causas del retraso en la instalación y operación de la planta envasadora se encuentran los siguientes aspectos:

Inicialmente este ejido, junto con otras comunidades, hizo una gestión en común con la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Forestal (SEDAF) del gobierno del estado de Oaxaca para solicitar apoyos económicos necesarios para la operación de sus respectivas plantas envasadoras de agua. La SEDAF se comprometió a canalizar recursos del Programa “Alianza para el Campo” de la SAGARPA, por lo que las ocho comunidades y ejidos comenzaron a tramitar dichos recursos.

Al final de este proceso, la SEDAF comunicó al Ejido de Putla de Guerrero que la contraparte que ponía para solicitar los recursos de “Alianza” no eran los adecuados, ya que el ejido aportaba la infraestructura construida (nave y techado) y la SAGARPA requería que su aportación fuera en equipamiento. Por este motivo el ejido de Putla quedó fuera de los apoyos otorgados por “Alianza” en el año 2002 y la planta no se pudo instalar.

En este año, el ejido ha adquirido el equipo de tratamiento y envasado con recursos propios y ha iniciado la gestión ante la SEDAF para que puedan obtener recursos de “Alianza” 2003 y con ello contar con capital de trabajo para instalar su equipo e iniciar operaciones.

Evaluación de Impacto del Proyecto.

Hasta el momento los ejidatarios continúan con el interés de concluir el proyecto y prueba de ello ha sido la adquisición del equipo necesario para el tratamiento del agua y su envasado.

Una parte importante de los costos de producción ha sido menor, gracias a los trabajos colectivos de “tequio” que se han realizado principalmente en las obras civiles de construcción de la nave de producción.

El ejido considera que si cuenta con los apoyos que actualmente solicita a la SEDAF a través de “Alianza para el Campo” que son del orden de 280 mil pesos, la planta podrá estar operando a finales de este año.

Conclusiones de la evaluación económica por proyecto.

Hasta el momento el proceso de instalación de la planta envasadora ha seguido los lineamientos trazados por el proyecto. Factores externos como la necesidad de contar con apoyos gubernamentales para la adquisición del equipamiento y para capital de trabajo han impedido que se concluya. Sin embargo, el ejido no ha disminuido su interés y ha obtenido recursos propios para la adquisición del equipo de tratamiento y embotellamiento el cual tienen ya en su nave de producción. Es muy probable que en este año el ejido cuente con los recursos necesarios para la instalación de este equipo y para iniciar la operación de la planta. Una vez terminada esta etapa se podrá evaluar al término del 2004 si las proyecciones de generación de empleos y de obtención de utilidades llegan a cumplirse.

Por su parte el PROCYMAF ha considerado disponer de recursos económicos durante el 2003 para realizar las actividades de capacitación en la instalación y operación de la planta envasadora del ejido, una vez que cuenten con los recursos económicos necesarios para su instalación y operación.

Recomendaciones

Casos como el del Ejido Putla de Guerrero suelen ser muy comunes en los programas y proyectos de las instituciones encargadas de promover el desarrollo rural en el campo mexicano; principalmente en la SAGARPA y las instituciones estatales como la SEDAF. Por ello se requiere de contar con instrumentos financieros más ágiles, menos burocráticos y menos rígidos que le permitan a los ejidos y comunidades, avanzar en los ritmos y tiempos que demandan sus procesos productivos.

No se trata por supuesto de financiar a todo aquel que solicite recursos para empresas rurales. Sin embargo, si un ejido y una comunidad cuentan con ciertos avances como los estudios de factibilidad, los fondos iniciales de inversión (como los del PROCYMAF) y avances en los trabajos de desarrollo de infraestructura, entonces las instituciones de financiamiento debieran ser más sensibles y apoyar técnica y financieramente este tipo de iniciativas

Una recomendación adicional sería que la CONAFOR y el PROCYMAF pudieran establecer acuerdos y convenios específicos para este tipo de casos en los que instituciones de financiamiento como SAGARPA, FONAES, FIRA y la Nueva Financiera Rural pudieran ser más expeditas en sus operaciones.

PROCYMAF debería pedir seguridad en la aplicación de fondos complementarios de inversión, porque si no se corre el riesgo de que los recursos de este programa se inviertan inútilmente por falta de los fondos complementarios. O bien que el proyecto mejor financie el total de la inversión necesaria.

Proyecto 4. Elaboración de artesanías a base de productos no maderables de pino laci. Ejido Anganguero, Michoacán.

Descripción sintética del proyecto

Con el fin de diversificar la capacidad productiva del ecosistema forestal y, de ese modo, brindar otras alternativas de ingreso para los habitantes de la Reserva de la Mariposa Monarca, el Bosque Modelo de la Mariposa Monarca (BMMM) ha impulsado desde 1998 el desarrollo de artesanías a base de hojas de pino lacio -retomando la tecnología desarrollada en la región Tarahumara del Bosque Modelo de Chihuahua- complementando ese esfuerzo con apoyos de capacitación y comercialización a nivel local, nacional e internacional.

Es en este marco que a partir del interés y la iniciativa que despertó en un conjunto de mujeres, de un barrio de Anganguero, un curso de capacitación financiado por PROCYMAF e impartido por artesanos de San Juan Soconusco, que surge el presente proyecto, con el propósito de ofrecerles una alternativa de empleo e ingreso para reducir la presión que se ejerce sobre el bosque. De manera sintética, los objetivos y metas del proyecto se presentan en el siguiente cuadro:

Localización:	Ejido Anganguero, Mpio. de Anganguero, Michoacán.
Organismo ejecutor:	Ejido Anganguero, Mpio. de Anganguero, Michoacán
Fecha de inicio:	Julio de 2003
Monto de la inversión:	TOTAL: \$117,520.00 PROCYMAF: \$88,140 COMUNIDAD: \$29,380
Objetivo (s):	La diversificación productiva del ecosistema forestal de las Serranías Chincua y Campanario, con la producción de artesanías de hoja de pino, favoreciendo la creación de empleos en los pueblos de las montañas de la mariposa monarca.
Descripción del proyecto:	Consiste en la capacitación de mujeres en la elaboración de artesanías de hoja de pino, en la habilitación de un local, en la adquisición de mobiliario e insumos, en la manufactura de diversas artesanías (broches, tortilleros, paneras, sombreros, bolsas, servilleteros y otros), en la elaboración de un catálogo de venta y en la comercialización de los productos en ciudades tales como Morelia, Toluca y Los Ángeles, California.
Metas del proyecto:	Capacitación de 20 mujeres en la elaboración de la artesanía 4480 piezas producidas y vendidas al año

Análisis de la pertinencia del proyecto y su diseño

En cuanto a criterios sociales y ambientales el proyecto es pertinente ya que ofrece una alternativa productiva y de ingreso a un sector importante de habitantes del área de influencia de la Reserva de la Mariposa Monarca (las mujeres), promueve la diversificación en el aprovechamiento sustentable del bosque y desalienta actividades ilegales, como la tala y la recolección indiscriminada de no maderables.

En cuanto a su factibilidad y rentabilidad económica, así como su proceso organizativo y administrativo, el análisis *ex ante* del proyecto muestra insuficiencias, imprecisiones y lagunas que redundan en una fragilidad que puede hacer fallido al proyecto si no se toman las medidas pertinentes para encauzarlo adecuadamente.

Una de las limitantes es la falta de una adecuada caracterización y cuantificación del mercado para estos productos, sus canales de comercialización y su competencia, ya que sólo se aporta, vagamente, que hay mercados abiertos por los demás artesanos de la región, en ciudades tales como Morelia, Toluca y Los Ángeles, California y se señala también que el BMMM ha abierto mercado en los Estados Unidos de América, particularmente con el Zoológico de San Diego, California, sin aportar mayores datos.

En cuanto al proceso de producción de las artesanías, sólo se describe la técnica seguida para confeccionar las piezas, pero no se dice ni una palabra en cuanto a la organización productiva y administrativa que se darán las participantes del proyecto, lo cual es una severa carencia.

El análisis de la rentabilidad del proyecto a través de los indicadores VPN y B/C (independientemente de que no se aporta información para sustentar los costos en que incurrirá el proyecto y tampoco se argumenta sobre la viabilidad del monto de los ingresos anuales estimados) el procedimiento está mal realizado y lleva a conclusiones erróneas por varias razones:

- a) Se toma un período de cinco años para calcular el VPN, siendo que el proyecto no incluye maquinaria y equipo, sino más bien herramientas de mano, por lo que sería razonable considerar su vida útil como de un año, y ya exagerando de dos.
- b) Se toma un valor más elevado de la inversión \$194,320 pesos, que el que en realidad tiene, que es de 117, 520 pesos.

Realizando los cálculos con los datos correctos para el VPN se tiene para un escenario de un año un VPN negativo = -9,018 pesos y un B/C = -0.11, lo que implicaría rechazar el proyecto por no ser rentable, y para un período de dos años un VPN positivo = 111,377 pesos y B/C = 1.45, lo que implicaría aceptar el proyecto por tener una adecuada rentabilidad.

Con relación a su vinculación con acciones previas del PROCYMAF, se financió un curso de capacitación a partir del cual surgió el interés por desarrollar este proyecto.

Evaluación de desempeño en la ejecución del proyecto

El proyecto en general se ejecutó como había sido planeado, y los recursos llegaron en tres ministraciones a lo largo del año, con lo que se pudieron adquirir los insumos necesarios para la producción, llevar a cabo la capacitación y las actividades de asistencia. Inmediatamente después del curso se empezaron a vender las artesanías. No obstante lo anterior, la comercialización es el principal problema de las artesanas pues hasta hoy su clientela principal la constituye el turismo que viene durante la temporada en que llega la mariposa monarca. Algunas artesanas se han trasladado por su cuenta a la ciudad de México para buscar mercado.

Trabajan en el proyecto 18 mujeres y 2 hombres con lo cual se generan dichos empleos aunque no se les puede considerar como empleos permanentes. El grupo en realidad está aun lejos de funcionar como empresa aunque tienen, sin embargo, Presidenta, Secretaria (que lleva el control de la materia prima que entrega a cada una y la cantidad de artesanías que produce) y Tesorera. Pero se trabaja más bien de manera individual, la ganancia es para cada artesana y sólo da un porcentaje de aproximadamente 10% para capitalizar el proyecto. No obstante cuando en un inicio se adquirieron los insumos se repartieron por partes iguales entre todas para que produjeran de manera equitativa.

Evaluación del impacto del proyecto

Si bien el proyecto ha logrado capacitar y motivar a 18 mujeres y 2 hombres en la elaboración de estas artesanías, y el local para el trabajo conjunto está en proceso de construcción, su impacto ha sido reducido, en virtud de que las expectativas que se tenían de producción y comercialización no se han cumplido como se había diseñado originalmente. Se propusieron producir y vender en un año 4,480 piezas, lo cual no se alcanzó; aunque el responsable técnico del proyecto informó que produjeron y vendieron 3,500 piezas, al preguntarles a las propias artesanas ellas manifestaron que se vendieron en total apenas unas 300 piezas, pues sólo realizan sus productos durante la temporada de la mariposa, con la agravante de que no cuentan con un sitio adecuado para la venta, ya que se ubican a orillas de la carretera. Este nivel de ventas implica sólo el 6.7 % de la meta de comercialización establecida en el proyecto, por lo que se puede afirmar que el impacto logrado es muy pequeño y por lo tanto los ingresos reales que se han conseguido están muy por debajo de lo proyectado.

Las artesanas están muy preocupadas por vender y no tienen la menor idea de lo que hay que hacer y los contactos y procesos que han de seguir; tampoco tienen conocimientos sobre la administración y parece que llevan un registro muy elemental sobre las entradas y salidas.

Los precios de los productos varían según el tipo de pieza. El precio de venta promedio va entre 70 y 80 pesos y otras se realizan en 200.00. El costo promedio de producción por pieza es de \$26.00

Conclusiones de la evaluación económica por proyecto.

En síntesis, los principales problemas son la falta de capacidades técnicas, administrativas y organizativas de las artesanas, de falta de espacios para la comercialización y de la carencia de un adecuado estudio de mercado que oriente su proceso de comercialización.

Recomendaciones

El proyecto se ve muy vulnerable y requiere de mucho acompañamiento técnico y capacitación para lograr generar adecuadas capacidades organizativas, administrativas y comerciales, que estén en manos de las propias artesanas. Asimismo, hace falta mayor apoyo para la comercialización, y mejores estudios de mercado que abarquen esta actividad artesanal como una posible cadena productiva, pues varias comunidades pueden producir el mismo tipo de artesanías, por lo que se recomienda hacer un estudio regional, nacional e internacional sobre este tipo de artesanías.

Sería recomendable y daría certidumbre el establecer el compromiso de una producción individual aportada a la “empresa” mensualmente, con estándares de calidad, estableciendo tipo y número de modelos a entregar. Eso permitiría planear las ventas y cumplir compromisos sobre cantidades ciertas de productos a ofertar.

Proyecto 5. Proyecto de instalación de un taller para la elaboración de alebrijes con madera de copalillo, en Santiago Dominguillo, Cuicatlán, Oaxaca.

Descripción sintética del proyecto

El Ejido de Santiago Dominguillo cuenta con una superficie de 10,850 ha y tiene aproximadamente 7,000 ha de selva baja caducifolia, de las cuales 3,000 ha cuentan con un Programa de Manejo Forestal para el aprovechamiento de copal que proviene de las siguientes especies: Inanote (*Bursera aleoexylum*), Copalillo Blanco (*Bursera glabrifolia*) y Copalillo Rojo (*Bursera submoniliformis*).

A partir del año 2001 el ejido promovió ante el PROCYMAF el proyecto de instalación de un taller para elaboración de *alebrijes* de madera de copalillo y fue hasta el año 2002 en que este proyecto fue autorizado por esta institución.

El prestador de servicios técnicos seleccionado fue el Centro Comunal de Salud y Tecnología Integral A.C. (CECOSATI). Una vez autorizado el proyecto, el PROCYMAF destinó \$172,500 para la adquisición de herramienta y construcción de las instalaciones del taller.

De manera sintética, los objetivos y metas del proyecto se muestran en el cuadro siguiente:

Localización:	Comunidad de Santiago Domingullo, Cuicatlán, Oaxaca.
Organismo ejecutor:	Centro Comunal de Salud y Tecnologías Integrales A.C.
Fecha de inicio:	Julio 2002
Monto de la inversión:	TOTAL: \$ 230,000 PROCYMAF: \$172,500 COMUNIDAD: \$ 57,500
Objetivo (s):	<p>Generales:</p> <p>Fomentar el manejo sustentable de los productos maderables no clásicos de la Selva Baja Caducifolia del estado.</p> <p>Planear, diseñar, ejecutar y controlar un proyecto piloto de instalación de un taller comunal para la elaboración de artesanías (“alebrijes”) de madera de copalillo (<i>Bursera spp.</i>)</p> <p>Específicos</p> <p>Instalar un taller demostrativo para la transformación de madera de copalillo en artesanías de madera (“alebrijes”)</p> <p>Capacitar a los comuneros en el manejo, técnica de producción y administración del taller de transformación.</p> <p>Aprovechar de manera sustentable la madera de <i>Bursera aloexylum</i>, <i>B. glabrifolia</i> y <i>B. submoniliformis</i></p> <p>Fomentar las visitas de la población al proyecto una vez que este se encuentre en la etapa de producción.</p> <p>Fomentar la comercialización de la madera de copalillo en los Valles Centrales de Oaxaca y de las artesanías de madera, en el estado y en el país.</p>
Descripción del proyecto:	Consiste en el establecimiento de un taller de artesanías (alebrijes) elaboradas con madera de copalillo, acompañado de un proceso de capacitación para el adecuado manejo del proceso productivo y administrativo, acompañado del fomento del consumo de madera de copalillo, aprovechado sustentablemente.
Metas del proyecto:	<p>Instalar un taller de elaboración de artesanías de madera con capacidad para albergar a 20 obreros.</p> <p>Realizar un curso de capacitación para la administración del taller.</p> <p>Consumir en promedio madera de copalillo a razón de 1 m³/ día</p>

El proyecto para la instalación del taller se organizó de la siguiente manera:

CONCEPTO	COSTO (miles de pesos)
Construcción del local	90
Insumos y materiales para el acabado del alebrije	60
Materia Prima	57.5
TOTAL	207.5

Análisis de la pertinencia del proyecto y su diseño

Desde el punto de vista ecológico y social el proyecto resulta pertinente, toda vez que el Ejido de Santiago Domingullo cuenta con importantes recursos forestales de sus selvas bajas caducifolias, actualmente subaprovechados. Una de las maneras en que las comunidades y ejidos pueden proteger y conservar sus recursos naturales es a través de su valoración y aprovechamiento sostenible, que permita, además, obtener ingresos económicos.

Inicialmente el proyecto tuvo un enfoque de beneficiar principalmente a las mujeres del ejido por lo que representaba especial importancia para brindar oportunidades y alternativas de género.

Desde el punto de vista de su diseño como proyecto de inversión, puede mencionarse que:

- a) La información sobre mercados para estos productos (alebrijes), en cuanto a su demanda actual y potencial, precios, segmentos de consumidores, calidades y preferencias, competencia, canales de distribución, etc., es más bien cualitativa, vaga e insuficiente para poder orientar mejor el esfuerzo productivo y de comercialización del proyecto.
- b) En cuanto al análisis económico y financiero *ex ante* que se presenta en el documento del proyecto, puede decirse que el cálculo de los indicadores económicos, VPN y B/C, se hace con un procedimiento correcto, y ambos resultan positivos y favorables, por lo que la inversión resultaría rentable, aun cuando innecesariamente se imputa al proyecto una tasa de actualización sumamente elevada (35% de interés anual). Sin embargo, se parte de valores de ingresos y costos de operación supuestos, no suficientemente soportados y desglosados para valorar su racionalidad.

Evaluación de desempeño en la ejecución del Proyecto.

El edificio del taller ha sido construido casi en su totalidad y falta concluir los sanitarios. Han adquirido equipo y herramientas como taladros, cepillos, pintura y brochas para la elaboración de artesanías. Falta por concluir el cercado del terreno y los sanitarios del taller.

Actualmente participan en el taller cerca de 20 personas entre hombres y mujeres, con turnos de 10 que trabajan alternadamente. En sus inicios CECOSATI A.C. realizó algunas actividades de capacitación (un curso de 90 hrs) el cual a decir del actual Comisariado fue de muy poca utilidad.

A partir de ello, decidieron solicitar los servicios de un artesano de Arrazola, comunidad que se ha caracterizado por especializarse en la producción y

comercialización de alebrijes. Con el apoyo de PROCYMAF tuvieron la oportunidad de asistir a esta comunidad y establecer la relación con este artesano experto, el cual ha visitado en dos ocasiones el ejido de Santiago Domingullo para brindarles capacitación a los participantes del taller. Los costos de estas actividades de capacitación han sido cubiertos por las autoridades municipales de Cuicatlán, a razón de \$5,000 por cada sesión.

Hasta el momento han podido elaborar y producir diversos alebrijes (un poco más de 50 piezas) sin que hasta el momento hayan podido comercializar ninguno de estos. Parte de esta situación obedece al desconocimiento del valor de sus productos, así como de los canales de comercialización.

Es evidente la falta de asesoría, capacitación y seguimiento de parte del prestador de servicios técnicos, que incluso se refleja en que el ejido no ha recibido la tercera parte de la ministración del proyecto, que es del orden de 60 mil pesos.

Evaluación de impacto del proyecto.

El proyecto ha generado interés en la comunidad de parte de algunos miembros del ejido, tanto hombres como mujeres, especialmente de personas de edad mayor. Consideran importante el proyecto y existe una expectativa muy alta de poder obtener ingresos complementarios de esta actividad.

Obviamente el proyecto no ha generado beneficios económicos directos a los ejidatarios participantes ya que no se ha logrado vender ninguna pieza ni se tienen perspectivas claras de comercialización.

En el proyecto se hace referencia a que los ejidatarios de Domingullo tendrían una producción estimada de 5,000 alebrijes al año con un precio promedio de \$68.8, un ingreso anual de \$344,146 y un costo promedio de operación de \$200,000 por lo que se esperaba una utilidad de \$144,146.

Por la información vertida en los puntos anteriores está claro que el proyecto se encuentra muy lejos de lograr siquiera una fracción de esa expectativa económica.

Sin embargo, si se ha logrado instalar el taller, así como mantener el interés de los participantes en continuar su proceso de capacitación y búsqueda de alternativas comerciales y de mercado.

Conclusiones de la evaluación económica por proyecto.

No es posible hacer una evaluación económica del proyecto ya que este no ha tenido las condiciones adecuadas para su buen funcionamiento. Si esta evaluación se realizara actualmente, es obvio que el proyecto sería considerado con una evaluación negativa.

Sin embargo es importante señalar que pese a las dificultades del mismo, los integrantes del taller están interesados en continuar con el proceso y requieren de una verdadera asistencia técnica, asesoría y monitoreo para poder buscar opciones de mercado y comercialización. Es claro que requieren también financiamiento para capital de trabajo y apoyo técnico para el aprovechamiento forestal del copal.

Recomendaciones

En primer lugar el ejido requiere de contar con una asesoría y apoyo técnico especializado y comprometido en materia de producción, diseño, comercialización y manejo forestal del copalillo.

No es posible realizar una evaluación concluyente del proceso que ha iniciado el ejido, ya que no ha contado con las condiciones técnicas, organizativas y productivas que permitan llevar a cabo una evaluación adecuada de su desempeño.

A pesar de sus problemas el ejido manifiesta interés de continuar con el taller y requiere apoyos para su fortalecimiento. En ese sentido se recomienda que el PROCYMAF retome esta iniciativa y busque canalizar el apoyo técnico necesario para reencauzar el proyecto.

Se requieren recursos adicionales para obtener asistencia técnica de calidad, para elaborar un estudio de mercado que guíe la producción del taller, de asesoría en diseño de nuevas figuras y de capital de trabajo.

Finalmente es necesario que el PROCYMAF cuente con sistemas eficaces para identificar la calidad de los prestadores de servicios técnicos y en su caso establecer sanciones a aquellos que incumplen con los objetivos y metas de los proyectos que financian, y sobre todo de quienes brindan servicios y asesorías de bajo nivel en calidad y compromiso con las comunidades.

4.4.3.2. LOS PFM EN CONJUNTO: ALGUNAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Un primer aspecto que hay que mencionar es que, si bien los términos de referencia (TDR) plantean de manera sencilla y clara el procedimiento para formular el proyecto a presentar al PROCYMAF, adolecen de algunas lagunas que se reflejan tanto en el documento del proyecto presentado como en el desenvolvimiento del mismo ya en el plano de los hechos. Una primera laguna se da en cuanto a la información requerida para conocer las condiciones de mercado del o los productos a producir; si bien se solicita en los TDR que deberá “demostrar un conocimiento general del mercado donde se comercializará el producto, los precios y formas de venta”, tal vez hizo falta aportar una guía o conjunto de preguntas a responder para precisar mejor los aspectos o conceptos que permiten conocer mejor las condiciones de mercado y orientar los esfuerzos de comercialización del proyecto una vez que ya está en marcha

Una segunda cuestión tiene que ver con la información considerada para obtener los indicadores económicos Valor Presente Neto (VPN) y Beneficio/Costo (B/C). Si bien la explicación y fórmulas para calcular y evaluar estos indicadores es sencilla y práctica, al momento de recabar la información de campo en el sitio del proyecto, se ve que hubo conceptos de costos que no fueron incluidos en el cálculo inicial para estimar la rentabilidad del proyecto, sobre todo en cuanto a mano de obra e impuestos (para el caso de la vinata en Durango). De igual modo, quizá faltó también dar algunos criterios realistas para seleccionar la tasa de interés de descuento o actualización, en los TDR sólo se señala que hay que “seleccionar un valor adecuado de i ”, pero no explica qué es una tasa adecuada; así, para el caso de los proyectos evaluados las tasas asumidas fluctuaron entre 7%, 8.20, 12%, 18% y hasta 35% (lo que resulta demasiado “pesada” para el proyecto de Santiago Domingillo, Oax.).

Existe un vacío entre los estudios de diagnóstico de no maderables elaborados por el PROCYMAF y los proyectos específicos que se apoyan. Los estudios constituyen sin duda un avance importante ya que identifican y priorizan recursos relevantes, pero el nivel de profundidad de la información en cada caso es aun insuficiente para apoyar el diseño de los proyectos. Por su parte la elaboración de proyectos aislados requiere enfrentar la carga técnica de elaborar estudios que son complicados y costosos, específicamente los estudios de mercados y los de tecnologías adecuadas para su aprovechamiento sustentable.

Por ello sería adecuado utilizar el concepto de “proyectos estratégicos” por recursos y región eco productiva, para aplicar financiamiento a la elaboración de estudios de diseño de “proyectos tipo” que fueran útiles para una región eco geográfica más o menos amplia (donde exista el recurso que se pretende aprovechar), que avance desde el nivel en el que están los estudios de diagnóstico, hacia la elaboración mayor de la información de mercado y tecnológica a fin de que los proyectos puntuales utilicen la información generada por estos proyectos tipo para adaptarla a las circunstancias específicas de los proyectos en cada comunidad. Así, la carga de la elaboración de estudios complejos y la generación de modelos tecnológicos de aprovechamiento, no tendrían que ser pagados por el diseño de los proyectos puntuales, los que solo tendrían que adaptar una información general a las condiciones concretas. Eso permitiría escala para hacer estudios técnicos sólidos sin que tengan que cubrirlos proyectos pequeños.

Existe un problema de calidad de en el diseño de los proyectos, principalmente en cuatro aspectos: el de mercado, el de las tecnologías (ingeniería del proyecto), el de la evaluación económica *ex ante* y el de capacitación y asistencia técnica.

Existen problemas constantes en la formación de capital social para el desarrollo de los proyectos, ya que es frecuente la dificultad de los integrantes de las comunidades para apropiarse por completo de la organización, ejecución y administración adecuada de los proyectos. En algunos casos son los técnicos los que se encargan en realidad de estos aspectos sin que exista una adecuada participación de los beneficiarios. Por ello se debe fortalecer los aspectos de capacitación, transferencia de capacidades técnicas, organizativas y administrativas a los beneficiarios para que sea posible lograr proyectos exitosos. Se propone que cada uno de los proyectos de recursos no maderables apoyados

por el Programa tenga un apoyo adicional y suficientemente grande en estos aspectos, que funcione como componente adicional y sin que entre en los cálculos de la operación del proyecto; es decir, que sea completamente subsidiado y sea efectivo.

La mayoría de los proyectos no maderables se trata del aprovechamiento de recursos para los que la tecnología de aprovechamiento se encuentra en proceso de innovación o de desarrollo, por lo que no es semejante a otros proyectos en donde sólo se trata de transferir tecnología ya existente, probada y validada

Por lo anterior, los proyectos se enfrentan al problema de tener que pagar los costos y riesgos de la innovación y del desarrollo de formas de aprovechamiento que aun están siendo experimentadas, lo que incrementa las dificultades. Por ello, los proyectos deberían contemplar una parte de la inversión que aporta el PROCYMAF, específicamente para este rubro que sirviera como colchón (riesgo compartido) para el proyecto, y que pague el costo de experimentación o desarrollo piloto de prototipos de formas de aprovechamiento que no pueden ser cargados a las dinámicas económicas de cada proyecto en particular. Tal vez se deben clasificar los proyectos en función de su grado de innovación y experimentación (tal vez en tres rubros: innovadores, adaptadores y replicadores, con niveles mayores de subsidio al primero seguido por el segundo, que permitieran asegurar que tengan efectos demostrativos).

Conclusiones generales sobre los beneficios económicos que puede generar el PROCYMAF

Los beneficios económicos de un proyecto como el PROCYMAF, que se orienta fundamentalmente al desarrollo de capacidades, difícilmente pueden ser evaluados en el corto tiempo y de manera directa. Salvo en los casos de inversiones en PFNM, los efectos económicos de los foros, de la capacitación, de los seminarios de comunidad a comunidad, de los estudios de asistencia técnica, etc. pasan por una serie de mediaciones para lograr traducirse en empresas o proyectos que generen ingreso y empleo, aunque sea temporal como en el caso de algunos PFNM. De cualquier modo, como se ha dicho antes, para evaluar impactos y también para hacer monitoreo y seguimiento, el Proyecto ha de generar los indicadores respetivos acorde a sus características.

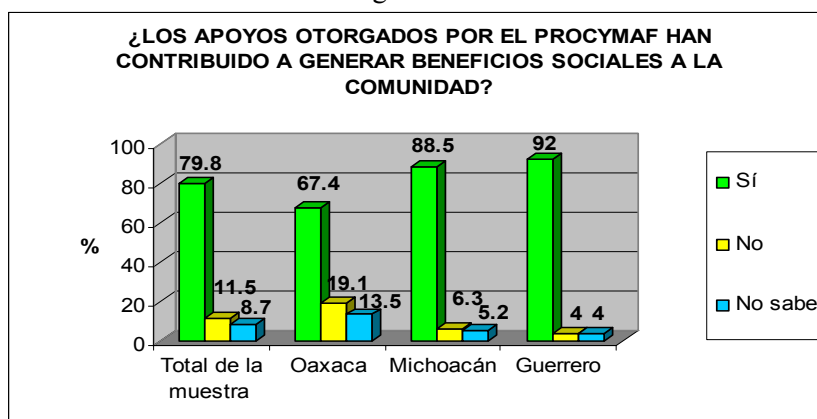
4.5. IMPACTO SOCIALES²⁶

El enfoque central del PROCYMAF es que sus acciones están orientadas en lo fundamental a fortalecer las capacidades técnicas, formación de capital social y desarrollo de estrategias de gestión comunitaria como el medio principal para conseguir sus objetivos. Los resultados de la encuesta que se presentan en las figuras Nos. 12 al 14 confirman lo anterior.

En la Figura No. 12 se expresan gráficamente las respuestas dadas por los encuestados a la pregunta de si los apoyos otorgados por el PROCYMAF han contribuido a generar beneficios sociales a la comunidad. Como puede observarse, la percepción generalizada sobre esta cuestión, tanto total de la muestra como en los estados, es que sí ha contribuido a generar este tipo de beneficios y lo afirman en un porcentaje bastante elevado.

Así, en el total de la muestra las respuestas afirmativas fueron de 79.8% y las negativas del 11.5%, en Oaxaca estas respuestas fueron 67.4% afirmativas y 19.1% negativas (el nivel más alto en todos los estados), en Michoacán fueron 88.5% las afirmativas y 6.3% las negativas y, finalmente, en Guerrero, las afirmativas fueron 92 de cada 100 respuestas y las negativas sólo el 6.3%.

Figura No.12



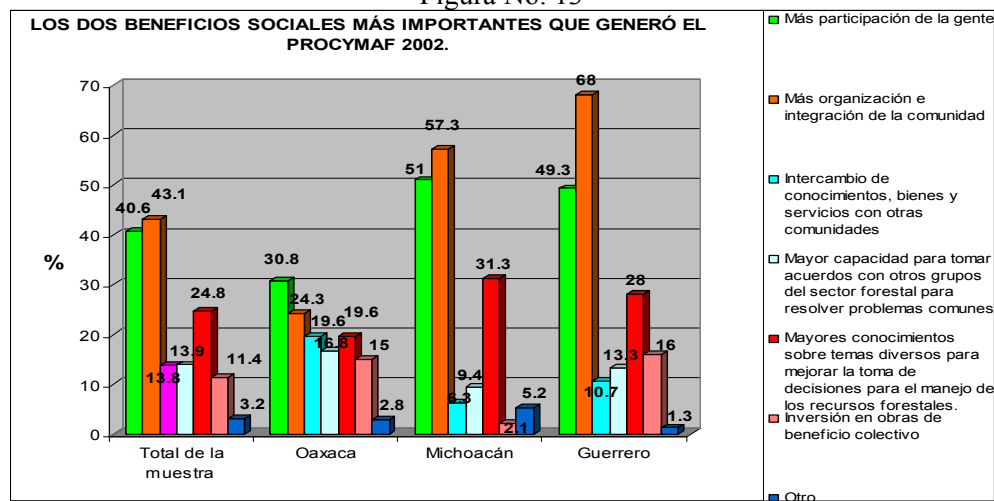
Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

Complementando los resultados anteriores en la Figura No. 13 se presentan las respuestas más frecuentes que los beneficiarios dieron respecto a cuáles eran, en su

²⁶ En sentido estricto, en este apartado los impactos sociales hacen referencia a aspectos relacionados con el fortalecimiento del capital social y no tanto a los beneficios sociales tales como bienestar en salud, educación vivienda, etc. Por lo demás, para la evaluación del impacto de cualquiera de sus aspectos se requiere de la definición, por parte del Proyecto, de indicadores impacto específicos para cada uno de sus objetivos que por el momento no se tienen. No obstante, se utilizan algunos indicadores cualitativos y de percepción que pueden ser indicativos. Los impactos sociales en los indicadores de bienestar material y desarrollo de capacidades son difícil de lograr en el corto tiempo; sobre todo, para un proyecto como el PROCYMAF que no está orientado al fomento ya que, los beneficios sociales en su concepción más común, se derivan, en buena medida, del bienestar económico de los pobladores o de las inversiones en gasto social que llevan a cabo programas como los que realiza la SEDESOL.

opinión, los dos principales beneficios sociales más importantes que generó el PROCYMAF. Como puede observarse, tanto en el total de la muestra como en los estados, las dos mayores contribuciones que obtuvieron mayores porcentajes fueron en primer lugar “*más participación de la gente*” y en segundo “*más organización e integración de la comunidad*”. Así, las respuestas favorables para estos dos conceptos total de la muestra obtuvieron valores de 43% y el 40.6%, respectivamente; por su parte, en Oaxaca las respuestas a estas dos cuestiones fueron 24.3% y 30.8%, respectivamente; por su parte, en Michoacán y Guerrero, las respuestas favorables a estos dos conceptos fueron las más altas: 57.3% y 51% en Michoacán, y 68% y 49.3% en Guerrero. Cabe destacar que, tanto total de la muestra como en los tres estados de manera unánime consideraron como tercer beneficio más importante “*la aportación de mayores conocimientos sobre temas diversos para mejorar la toma de decisiones para el manejo forestal.*”

Figura No. 13

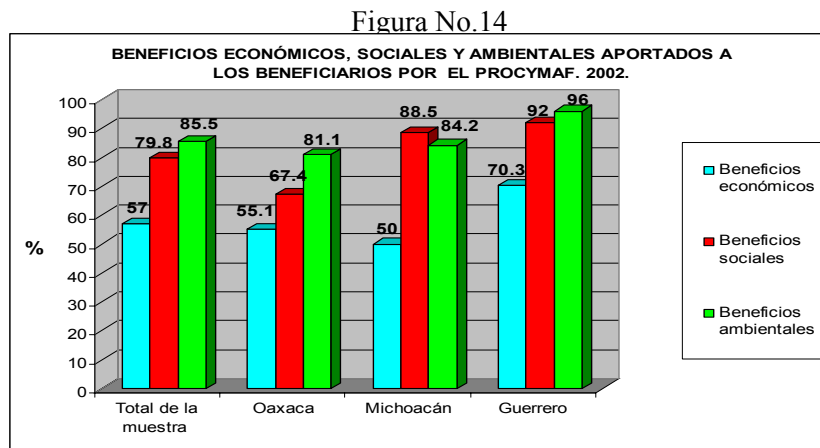


Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En conclusión los resultados anteriores confirman que el PROCYMAF está logrando los objetivos que se ha propuesto en cuanto a fortalecer las capacidades de organización y técnicas en aquellas comunidades donde interviene. Así también no son nada despreciables las cifras que obtuvo el rubro de “*mayores conocimientos sobre temas diversos para mejorar la toma de decisiones para el manejo de los recursos forestales*” que ocupó el tercer sitio en la preferencia de los beneficiarios, con un porcentaje de casi un 25% del total de la muestra y que no obstante que en Oaxaca la cifra para este mismo aspecto es inferior (19.6%) Michoacán y Guerrero están por arriba del porcentaje de la cifra nacional, alcanzando un 31.1% y un 28%, respectivamente Resultan más relevantes estas últimas cifras si se toma en cuenta que en dichos estados las acciones del PROCYMAF tienen poco tiempo de haber iniciado (2001).

En la Figura No. 14 observamos una versión integrada de los resultados correspondientes a los tres beneficios (económico, social y ambiental) que pueden acarrear las acciones del PROCYMAF. Como puede advertirse, los beneficios sociales

ocupan el segundo lugar en la percepción de los beneficiarios, detrás de los beneficios ambientales y por encima de los económicos, obteniendo valores importantes: 79.8%, 67.4%, 88.5%, y 92% del total de la muestra, en Oaxaca, en Michoacán y en Guerrero respectivamente.



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

El nivel de importancia atribuible a cada tipo de beneficio (atendiendo al mayor o menor % alcanzado) son, creemos, indicadores positivos de la efectividad del Proyecto para transmitir a las comunidades los beneficios que pueden esperar de las acciones que realiza. Son indicativos de igual forma, de que el programa está consiguiendo sus principales objetivos y de la jerarquía que cada objetivo tiene dentro del Proyecto pues en última instancia de lo que se trata es de que las comunidades consigan un mejor aprovechamiento y conservación de sus recursos forestales y a través de ello encuentren, en el mediano plazo, otras fuentes de ingreso para lo cual el PROCYMAF ha apostado, según nuestra apreciación, correctamente a lograrlo mediante el fortalecimiento de las capacidades diversas de comunidades y ejidos.

Se pudo constatar en campo que la atención directa a través de foros o bien por la asistencia a asambleas generan confianza en los productores lo cual hace que continúen interesados en trabajar con el PROCYMAF.

4.5.1. ACCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL.

Las principales acciones orientadas a fortalecer el capital social en comunidades y ejidos forestales impulsadas por el PROCYMAF en 2002 fueron:

- Realización de 139 foros regionales: 35 en Guerrero, 25 en Michoacán y 79 en Oaxaca.

- Fortalecimiento de 7 Comités Regionales de Recursos Naturales (CRRN) en Oaxaca en las siguientes regiones: Cañada; Costa; Miahuatlán-Pochutla ; Mixteca; Sierra Norte; Yautepec-Istmo; y Zimatlán Sola de Vega y Valles Centrales.
- Participación de los promotores en 263 asambleas generales en comunidades y ejidos por invitación de las autoridades agrarias. (Guerrero 63, Michoacán 106 y Oaxaca 94).

Realización de 18 Evaluaciones Rurales Participativas ERP (7 en Oaxaca, 7 en Michoacán y 4 en Guerrero)

- Se capacitaron a 3,330 productores de 178 comunidades/ejidos
- Realización de 10 seminarios de comunidad a comunidad en los estados de Chihuahua, Durango, Guerrero, Jalisco, Michoacán y Oaxaca, con una participación total de 236 personas que benefician a 51 comunidades/ejidos forestales. Con estas actividades se está fomentando el intercambio de experiencias respecto al manejo de los recursos forestales y se están integrando redes de comunicación entre comunidades y ejidos forestales con diferentes niveles de organización.

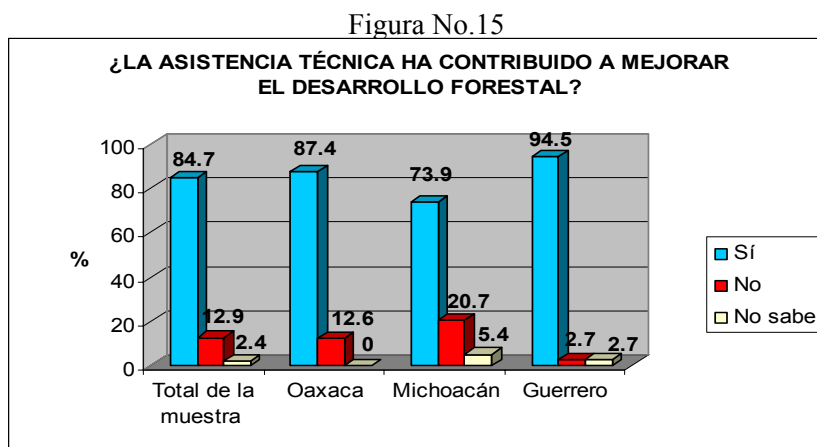
Capacitación a productores forestales: Realización de un curso de capacitación en donde participaron 20 *técnicos comunitarios* de las comunidades de San Pedro Cuyaltepec, en la región de la Cañada; San Sebastián Jilotepec; Santiago Lachivía, San Pedro Tepalcatepec, Agua Blanca, y San Baltazar Laguna, en la región de Yautepec; y La Trinidad, Santiago Xiacuí y Calpulalpan de Méndez, en la Sierra Juárez. Los 20 capacitandos fueron evaluados por el Organismo Certificador Centro de Bachillerato Tecnológico Forestal No 3 en la Norma Técnica de Competencia Laboral CFOR0058.02 (Producción de Planta) para obtener su certificación laboral, bajo los criterios del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

4.6. IMPACTOS AMBIENTALES

4.6.1. MEJORAMIENTO DEL DESARROLLO FORESTAL

Uno de los objetivos primordiales del PROCYMAF es fortalecer capacidades de ejidos y comunidades para mejorar el aprovechamiento y conservación de sus recursos forestales en la idea de contribuir a mejorar el desarrollo forestal. Los resultados de la encuesta arrojan un resultado positivo sobre el particular.

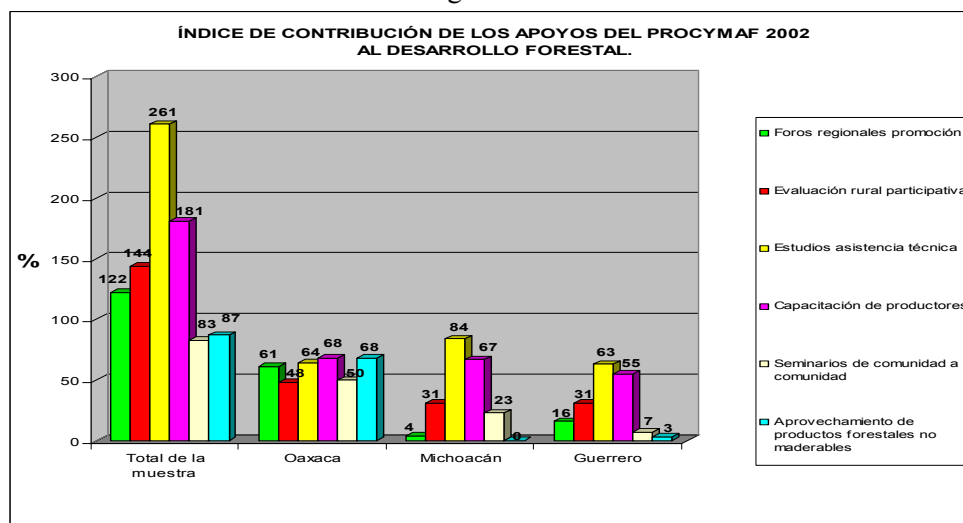
En la Fig. No. 15 se muestran las respuestas dadas por los beneficiarios encuestados a la pregunta de si la asistencia técnica ha contribuido a mejorar el desarrollo forestal. Como puede verse, este aspecto fue altamente valorado por los beneficiarios; así, más de las 4/5 partes del total de la muestra (84.7%) respondieron que sí y 12.9% que no; en Oaxaca 87.4% señalaron que sí y 12.6% que no, en Michoacán el 73.9% indicó que sí y el 20.7% que no, en tanto que en Guerrero se obtuvo la cifra más alta, 94.5% dijo que sí y 2.7% que no.



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

Por otra parte, a la pregunta formulada a los encuestados para que señalaran cuáles de los apoyos otorgados por el PROCYMAF han contribuido más al desarrollo forestal, las respuestas obtenidas se muestran en la Fig. No. 16 expresado en forma de índice. Como se advierte, desde la óptica de los beneficiarios, los estudios de asistencia técnica son el principal tipo de apoyo que aporta al desarrollo forestal, obteniendo total de la muestra un valor del índice de 261 puntos, de manera similar en Michoacán y Guerrero, donde este índice tiene valores de 94 y 63, respectivamente. Como era de esperar, algo distinto sucede en Oaxaca, donde luego de cinco años de estar actuando en Proyecto, el nivel de maduración de las comunidades, sus procesos y proyectos están en una etapa más avanzada, de modo tal que el primer lugar en la apreciación de los beneficiarios lo ocupan tanto el aprovechamiento de los productos forestales no maderables y maderables no convencionales, como la capacitación, con 68 puntos en el índice, cayendo los estudios de asistencia técnica a un segundo nivel, con un valor de 64 puntos.

Figura No.16



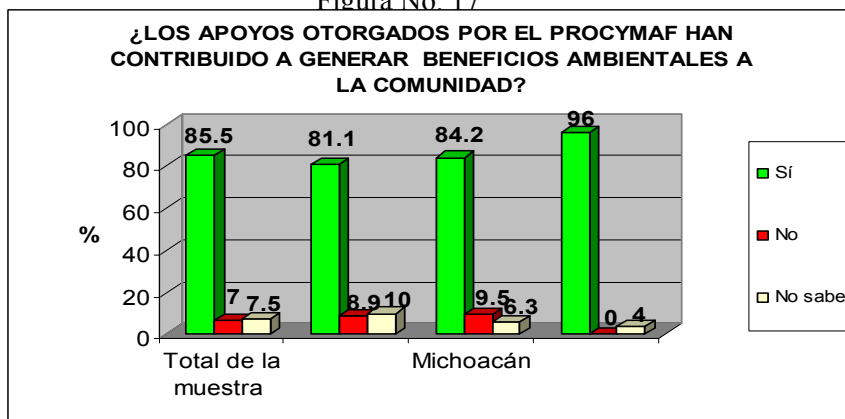
Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

La conclusión en este caso igual que en el de beneficios económicos y sociales es que los estudios de asistencia técnica son los que contribuyen en mayor medida a generar beneficios ambientales, seguido aunque no muy de cerca por la capacitación a productores. Hay al parecer una coincidencia del Proyecto y de los productores forestales en que lo son la asesoría técnica y la capacitación instrumentos determinantes para impulsar el desarrollo forestal.

4.6.2. BENEFICIOS AMBIENTALES

En la Fig. No. 17 puede notarse, la apreciación unánime de los beneficiarios en el sentido de que los apoyos del PROCYMAF sí contribuyen contundentemente a generar benéficos ambientales. Así lo pone en evidencia el % del total de la muestra ya que el 85.5% contestó que sí y 7% que no, en Oaxaca (con el menor valor) el 81.1 dijo que sí y 6.9% que no, en Michoacán el 84.2% contestó afirmativamente mientras que 1 de cada 10 entrevistados señaló que no y, finalmente en Guerrero casi el 100% respondió que sí y no hubo respuestas negativas.

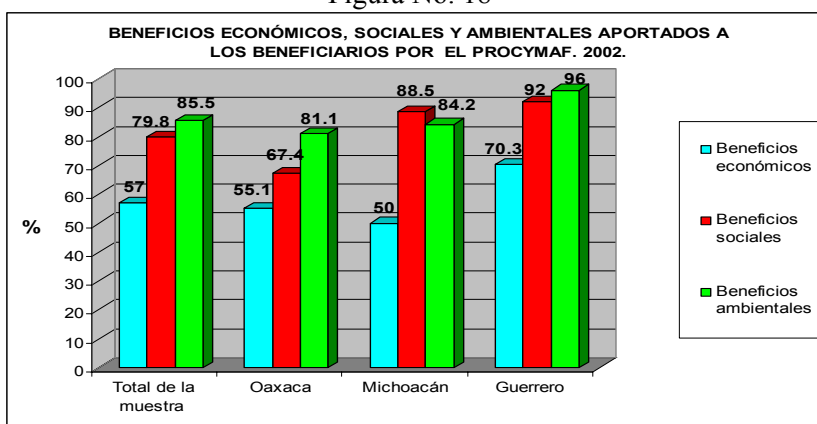
Figura No. 17



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En una visión comparativa con los beneficios económicos y sociales, los beneficios ambientales son prácticamente los más altamente valorados (con excepción del estado de Michoacán, donde lo son los sociales) como contribución del PROCYMAF, como puede verse en la Figura No.18 en donde se advierte que el total de la muestra alcanza un valor de 85.5%, en Oaxaca de 81.1%, en Michoacán de 84.2% (4.3% por debajo de los beneficios sociales).

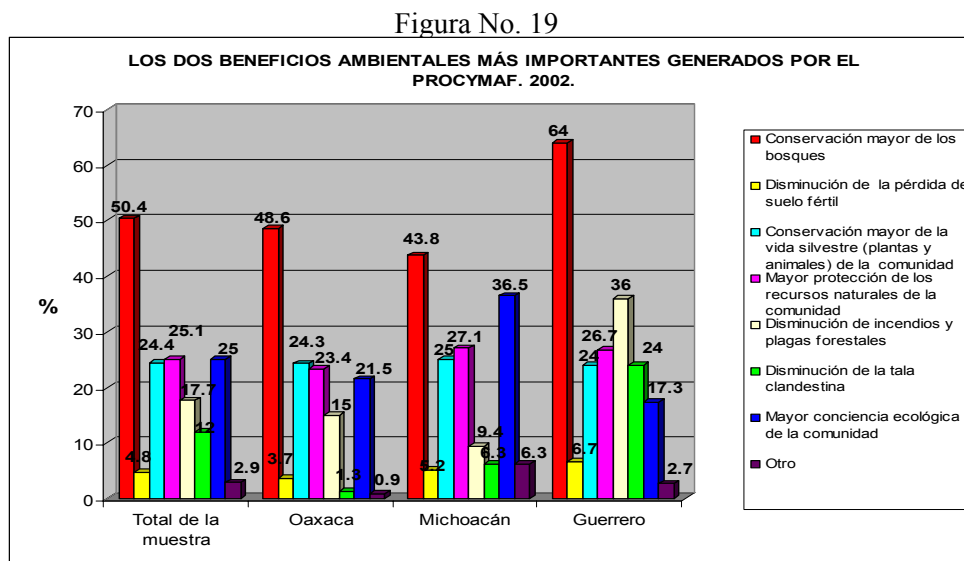
Figura No. 18



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

Las respuestas obtenidas al presentarles a los beneficiarios encuestados una serie de opciones para que señalaran los dos beneficios ambientales más importantes que generó el PROCYMAF, se presentan en la Figura No. 19. Como puede constatare, total de la muestra los dos beneficios ambientales más importantes que generó el PROCYMAF fueron una mayor protección de los recursos naturales de la comunidad, con 55.1% de las respuestas favorables, y una mayor conservación de los bosques, con 50.4% de las respuestas positivas de los beneficiarios. En el ámbito estatal, el primer beneficio percibido fue una mayor conservación de los bosques, obteniendo 48.6% de las

respuestas en Oaxaca, 43.8% en Michoacán y 64% en Guerrero; en cuanto al segundo beneficio percibido en los estados la situación varía con respecto a la percepción del total de la muestra, ya que en Oaxaca se consideró a la conservación mayor de la vida silvestre de la comunidad como el segundo beneficio más importante, obteniendo 24.3% de las respuestas, en tanto que en Michoacán y en Guerrero ese segundo beneficio percibido fue la mayor protección de los recursos naturales de la comunidad, obteniendo valores de 27.1% y 26.7%, respectivamente.

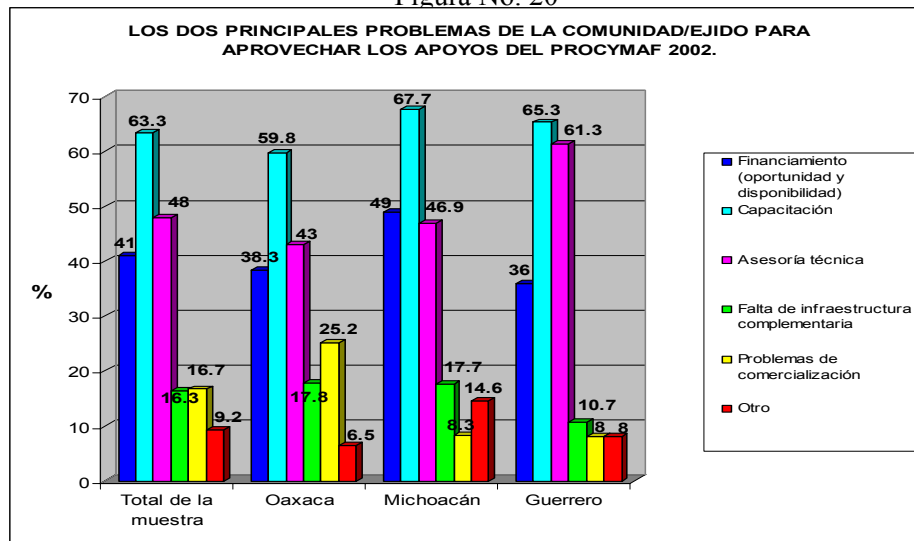


Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

4.6.3. LIMITANTES PARA UN BUEN MANEJO FORESTAL.

Como puede observarse en la Figura No. 20 al preguntarles a los beneficiarios, cuáles consideraban que eran los dos principales problemas de la comunidad para aprovechar los apoyos del PROCYMAF, las respuestas en el total de la muestra y en los estados indican, de manera unánime, que el principal problema que tienen es la capacitación y, con excepción de Michoacán (en donde 49% de las respuestas señalaron que el financiamiento), que el segundo problema es la asesoría técnica; así, para estos dos conceptos en el total de la muestra se obtuvieron 63.3% y 48% de las respuestas, en tanto que en Oaxaca fueron el 59.8% y el 43%, respectivamente; a su vez, en Michoacán las respuestas fueron el 67.7% y 46.9%, respectivamente; en tanto que en Guerrero fueron 65.3% y 64.3%, respectivamente. En el total de la muestra y para Oaxaca y Guerrero el tercer problema más importante fue el del financiamiento, obteniendo valores de 41%, 38.3% y 36%, respectivamente.

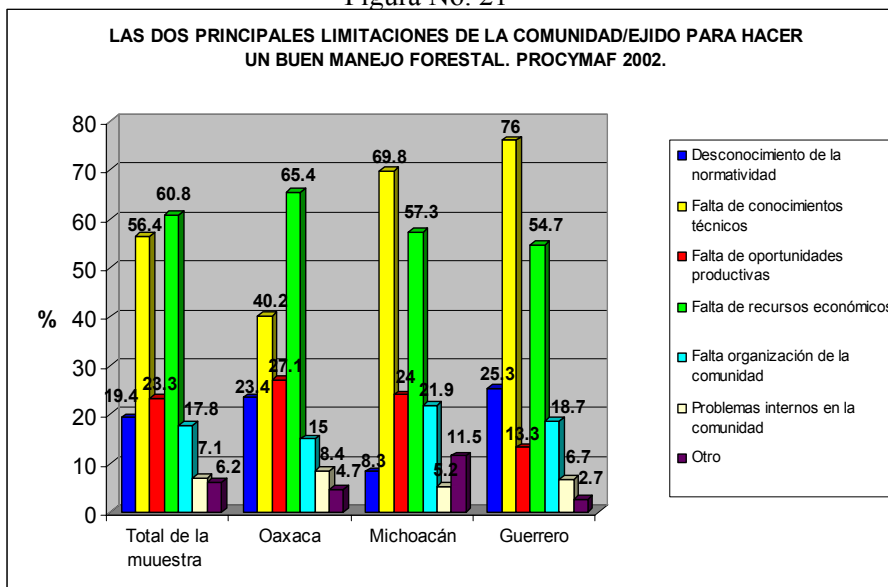
Figura No. 20



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En la Figura No. 21 las respuestas dadas por los beneficiarios encuestados en cuanto a su percepción de las dos principales limitaciones de su comunidad/ejido para hacer un buen manejo forestal, fueron, de manera unánime, aunque variando en importancia relativa, la falta de conocimientos técnicos y la falta de recursos económicos; así, en el total de la muestra las respuestas obtenidas para estos dos conceptos fueron 56.4% y 60.8%, respectivamente, en tanto que en Oaxaca (con similar valoración relativa que el del total de la muestra) fueron 40.2% y 65.4% respectivamente, lo cual es comprensible porque el proceso que se sigue en Oaxaca, que tiene ya un mayor grado de madurez, requiere en esta etapa más del financiamiento para avanzar y consolidar sus procesos comunitarios. En cuanto a Michoacán y Guerrero, la valoración relativa de los dos problemas mencionados es similar, obteniéndose respuestas de 69.8% y 76%, respectivamente para el concepto “falta de conocimientos técnicos”, en tanto que se tuvieron 57.3% y 54%, respectivamente para el concepto “falta de recursos económicos”.

Figura No. 21

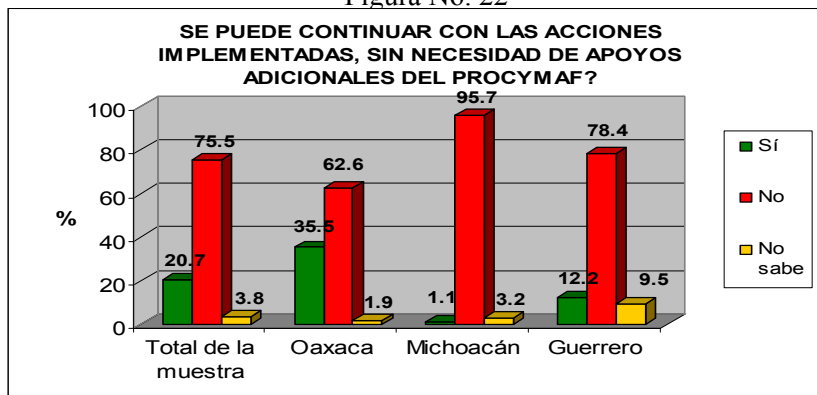


Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

4.6.4. NECESIDADES DE APOYO

La mayoría de los beneficiarios consideran que no pueden continuar con las acciones implementadas sin necesidad de apoyos adicionales del PROCYMAF. Las cifras obtenidas en el total de la muestra fueron de 75.5% de los que dijeron que no y de 20.7% los que dijeron que sí; en tanto que en Oaxaca, las respuestas de no significaron el 62.6% y las del sí el 35.5%, el valor mayor obtenido entre las entidades y en comparación con el total de la muestra, que indica un cierto grado de madurez en los beneficiarios, en cuanto que una tercera parte de ellos considera que puede continuar con su proceso de desarrollo con su propio esfuerzo y recursos. Lo anterior podría estar reflejando el trabajo que durante años ha venido realizando el Proyecto y en donde posiblemente las comunidades atendidas hayan ido cobrando mayor autonomía. En Michoacán y Guerrero, estados que inician, es comprensible que las respuestas por el no sean las más elevadas: 95.7% en Michoacán y 78.4% en Guerrero.

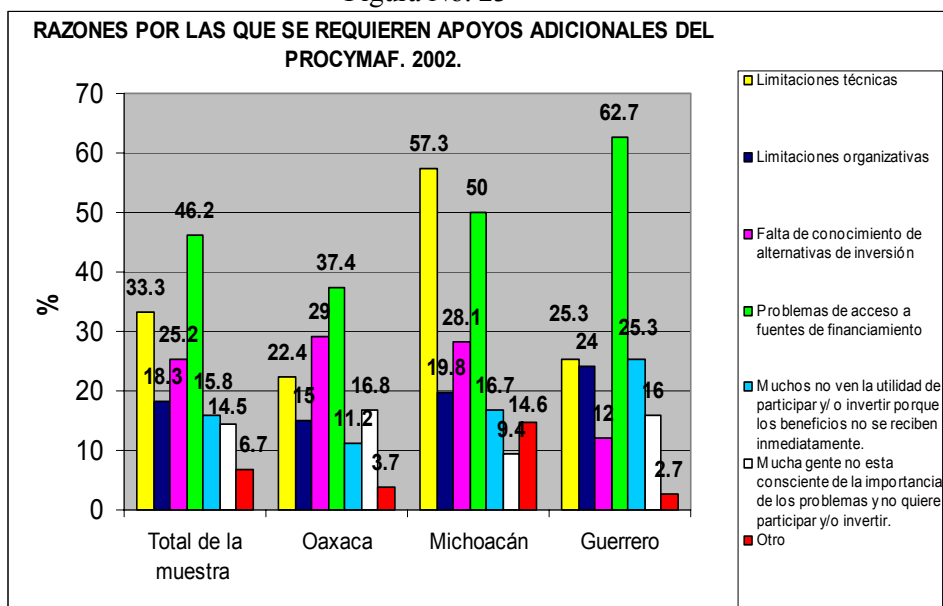
Figura No. 22



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En la Figura No. 23 encontramos las razones por las que se requerirían apoyos del PROCYMAF. En el total de la muestra, en Oaxaca y Guerrero el 46.2%, 50% y 62.7%, respectivamente, consideraron como principal razón los problemas de acceso a fuentes de financiamiento, en tanto que en Michoacán la principal razón considerada fue la de las limitaciones técnicas y la segunda razón los problemas de acceso a fuentes de financiamiento, obteniéndose valores de respuesta de 57.3% y 50%, respectivamente. En cuanto a la segunda razón considerada como más importante, en el total de la muestra y en los estados hubo apreciaciones un poco distintas; así, en el total de la muestra se consideró a las limitaciones técnicas (33.3% de las respuestas), de manera semejante que en Guerrero (25.3%), donde, además, como segunda razón, con el mismo valor de respuestas, se consideró que también tiene igual importancia (25.3%) la percepción de que muchos beneficiarios no ven la utilidad de participar y/o invertir porque los beneficios no se reciben inmediatamente. A su vez, en Oaxaca la segunda razón más importante fue la de las limitaciones técnicas (29% de las respuestas), que en el total de la muestra y en Michoacán fue la tercera razón de importancia, obteniendo valores de 25.2% y de 28.1%, respectivamente. Es importante señalar que como cuarta razón, tanto en el total de la muestra como en Michoacán y Guerrero (no así Oaxaca) se consideró a las limitaciones organizativas, obteniendo valores de 18.3% en el total de la muestra, de 19.8% y de 24%, respectivamente.

Figura No. 23



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En conclusión para las comunidades/ejidos que constituyen la población objetivo del PROCYMAF la asistencia técnica y luego la capacitación son el eje explicativo de que exista mejoramiento del desarrollo forestal, bienestar ambiental y son también su carencia la causa de que se necesiten más apoyos e igualmente la razón por la que no tenga un buen manejo forestal. De nuevo llama la atención que la falta de financiamiento prácticamente sea en una única pregunta, la de necesidad de apoyos, donde ocupe el primer lugar siendo que, tradicionalmente, las comunidades sea lo que más demandan de las instituciones que acuden con apoyos a sus comunidades. Es probable que se esté dando un cambio de conciencia respecto a que son las comunidades, toda vez que cuenten con conocimientos técnicos, con habilidades y destrezas y que fortalezcan su capacidad de organización y gestión; las que puedan hacerse cargo de su propio desarrollo. Ello se ha debido en buena medida a la intervención del PROCYMAF.

4.6.5. EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA

Para la evaluación de los estudios de asistencia técnica, que constituyen el subcomponente más importante que impulsa el Proyecto, se elaboró una matriz²⁷ en donde se registraron los estudios de asistencia técnica realizados en cada uno de los tres estados donde opera el PROCYMAF y que aparecen en el documento de cierre de ejercicio 2002 proporcionado por la UCP. La información sobre los resultados fue proporcionada por las UIP respectivas en los estados de Oaxaca, Michoacán y Guerrero. Con dicha información se hizo un análisis sobre cuáles y cuántos estudios han sido

²⁷ Ver Anexos Técnicos. Matriz para la Evaluación de los Estudios de Asistencia Técnica.

aprobados y llevados a su aplicación y con qué resultados. A continuación se presentan los resultados más importantes.

Considerada una de las piedras angulares del modelo propuesto por PROCYMAF, el subcomponente de Estudios de Asistencia Técnica (ubicado dentro del componente de Asistencia Técnica) es concebido como el medio para generar y transmitir información útil a las comunidades y ejidos forestales para que puedan hacer un mejor manejo de sus recursos forestales, ampliando y diversificando sus posibilidades de comercialización.

Mediante un esquema flexible, que permite a las comunidades/ejidos elegibles (por estar dentro del *Padrón de Comunidades/Ejidos Elegibles para recibir Apoyos de Asistencia Técnica*) escoger libremente al prestador de servicios profesionales (siempre y cuando cumpla con los prerrequisitos para estar registrado en el padrón de PSTP) que realizará la investigación, este subcomponente otorga apoyos para llevar a cabo una amplia gama de estudios que inciden en la promoción y apoyo para lograr un manejo forestal sustentable, la conservación ambiental y el desarrollo de la empresa forestal comunal.

Los tipos de estudios susceptibles de ser financiados con recursos del PROCYMAF son:

- Elaboración y actualización de programas de manejo forestal
- Estudios complementarios a los programas de manejo forestal
- Estudios de conservación
- Estudios de eficiencia empresarial y mercado
- Estudios de ordenamiento territorial
- Estudios especiales. Los cuales pueden comprender (i) estudios para la elaboración de Unidades de Manejo Ambiental UMAS; (ii) manifestaciones de impacto ambiental en su modalidad intermedia y específica; (iii) estudios técnicos justificativos; etc.
- Estudios de investigación

De acuerdo con el *Padrón de Ejidos/Comunidades Elegibles para Recibir Apoyos de Asistencia Técnica*, que considera por ahora a 944 ejidos/comunidades en los estados de Guerrero (156), Michoacán (459) y Oaxaca (329), la distribución por tipo de productor y entidad para 2002 se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro No. 15

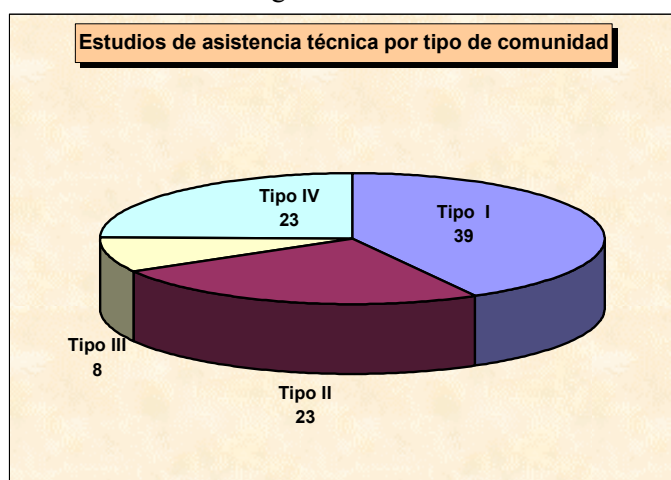
COMUNIDADES/EJIDOS SUSCEPTIBLES DE RECIBIR APOYOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN EL 2002				
Comunidades/ejidos		Estado		
Tipo	Productor	Guerrero	Michoacán	Oaxaca
I	Potencial	43	248	186
II	Vende madera en pie	47	178	77
III	Materias primas	52	20	36
IV	Transformación y comercialización	14	13	30
TOTAL		156	459	329

Fuente: PROCYMAF-CONAFOR. Unidad Coordinadora del Proyecto. Informe Anual 2002.

De acuerdo al Informe Anual del PROCYMAF 2002, en ese año se financiaron 93 estudios de asistencia técnica, que beneficiaron a 80 núcleos agrarios en los tres estados por \$9,184,246.95, que representa el 80% del costo total de \$11,442,359.34. Las comunidades y ejidos apoyados aportaron, a su vez, \$2,258,112.39.

En cuanto al tipo de comunidades beneficiadas, en la Figura No. 24 se muestra la distribución de estudios llevados a cabo por tipo de comunidad beneficiada, correspondiendo el 62% (58 estudios) de los mismos a comunidades tipo I y II (productores potenciales y los que venden madera en pie, respectivamente)

Figura No. 24



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

La distribución de los 93 estudios realizados en 2002 según su tipo se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro No. 16

TIPO DE ESTUDIO	ESTUDIOS	%
1. Programas de manejo forestal	22	23.7
2. Estudios técnicos justificativos para el aprovechamiento de resina de pino	4	4.3
3. Conservación	11	11.8
4. Eficiencia y mercado	11	11.8
5. Ordenamiento Territorial	16	17.2
6. Especiales	24	25.8
7. Investigación	5	5.4
TOTAL	93	100.0

Fuente: PROCYMAF-CONAFOR. Unidad Coordinadora del Proyecto. Informe Anual 2002.

4.6.5.1. UNA VISIÓN DE LOS ESTUDIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA A NIVEL ESTATAL

La distribución de los estudios realizados y los recursos destinados por estado, se muestran en el Cuadro 16. Como puede verse, el estado de Oaxaca fue el que concentró la mayor cantidad de estudios y recursos para el año 2002: 50 estudios (54%), que implicaron un apoyo por parte del PROCYMAF de \$5'571,136.68 (60.6% del financiamiento en este rubro); le siguió Michoacán, con 26 estudios y un apoyo de \$1'790,504.28 (19.5% de la inversión en este concepto), y finalmente Guerrero, con 17 estudios, que significaron un apoyo de \$1'822,605.99 (19.8% del monto destinado a este concepto).

Cuadro No. 17

ESTADO	ESTUDIOS	APOYO
Guerrero	17	\$1,822,605.99
Michoacán	26	\$1,790,504.28
Oaxaca	50	\$5,571,136.68
TOTAL	93	\$9,184,246.95

Fuente: PROCYMAF-CONAFOR. Unidad Coordinadora del Proyecto. Informe Anual 2002.

En el Cuadro 18 se muestra el tipo de estudios financiados en 2002 por estado. Como puede apreciarse, en el estado de Oaxaca se concentró más de la mitad de los estudios realizados (50), que equivalen al 54%, seguido por Michoacán con 26 estudios (28%) y Guerrero con 17 (18%). En cuanto al tipo de estudio, los Especiales concentraron 24 casos (26%), seguidos por los ordenamientos territoriales con 16 casos (17%), las actualizaciones de Programas de Manejo con 14 casos (15%), los Estudios de Eficiencia y Mercado, así como los de Conservación con 11 casos (12%), respectivamente; a su vez, la Elaboración de Programas de Manejo captó 8 estudios (9%), en tanto que los Estudios de Investigación fueron sólo cinco casos (5%) y, finalmente, los Estudios Técnicos Justificativos para PFNM (para aprovechamiento de resina de pino) fueron sólo cuatro (4%).

Cuadro No. 18

ESTADO/TIPO ESTUDIO	APM	EPM	OT	EEM	ECO	EI	EE	EJPFNM	SUMA	%
OAXACA	4	3	10	6	2	5	16	4	50	54
GUERRERO	5	1	3	3	4		1		17	18
MICHOACÁN	5	4	3	2	5		7		26	28
	14	8	16	11	11	5	24	4	93	100

Elaboración: UAM-RDS, 2003.

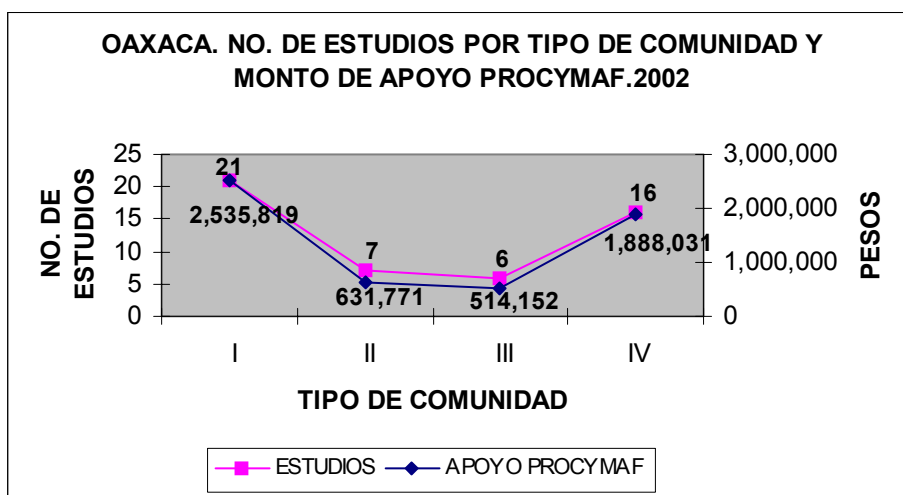
Fuente: PROCYMAF-CONAFOR. Unidad Coordinadora del Proyecto. Informe Anual 2002.

Abreviaturas. APM: Actualización del Programa de Manejo. EPM: Elaboración del Programa de Manejo. OT: Ordenamiento Territorial. EEM: Estudios de Eficiencia y Mercado. ECO: Conservación Ambiental. EI: Estudios de Investigación. EE: Estudios Especiales. EJPFNM: Estudio Técnico Justificativo para los Proyectos Forestales no Maderables y Maderables no Convencionales.

Oaxaca

Para el estado de Oaxaca, la distribución de los estudios por tipo de comunidad monto de apoyo PROCYMAF se muestra en la Figura. 25 En esta entidad se llevaron a cabo 50 estudios: 21 (42%) en comunidades tipo I, que recibieron un apoyo del Proyecto por un monto de \$ \$2'535,818.97; 7 estudios (14%) en comunidades/ejidos tipo II, que recibieron un apoyo de \$631,771.01; 6 estudios (12%) en comunidades tipo III, que captaron recursos por \$514,151.98, y 16 estudios (32%) en comunidades tipo IV, que concentraron un apoyo de \$1'888,031.24.

Figura No. 25



Elaboración: UAM-RDS, 2003.

Fuente: PROCYMAF-CONAFOR. Unidad Coordinadora del Proyecto. Informe Anual 2002.

De esos 50 estudios financiados, 14 (28%) requirieron autorización de la SEMARNAT para aprovechar recursos forestales maderables, no maderables o recursos forestales no maderables. De estos catorce solamente un proyecto no ha podido contar con la autorización de la SEMARNAT para el establecimiento de una UMA.

En cuanto al funcionamiento u operación de proyectos o acciones derivados de esos estudios, se tiene que 22 de ellos se encuentran en operación (44%) y 28 no están operando (66%). Sin embargo, este dato debe de analizarse de manera relativa ya que los criterios utilizados en la Matriz de Evaluación²⁸ no son del todo precisos y requieren especificarse varios aspectos.

Por ejemplo, de los 28 proyectos que no se encuentran actualmente en operación, cuatro de ellos dependen de que la institución de certificación del buen manejo (el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible) envíe lo más pronto posible su dictamen de certificación.

²⁸ La cual se elaboró de acuerdo a lo especificado en los TDR.

Por otra parte, la mitad de estos 28 proyectos o acciones, es decir 14, dependen de que las Asambleas Comunales tomen una decisión en torno a la continuidad del proyecto. En este caso se encuentran seis estudios de Ordenamiento Ecológico del Territorio y un estudio de conservación. Mientras que otros proyectos que se pueden considerar que no están actualmente en operación sirven como elementos de diagnóstico para futuras decisiones en torno al manejo de sus empresas forestales, de recursos forestales alternativos, o de nuevos proyectos de diversificación, que en ocasiones toma tiempo a las comunidades decidir o definir el momento para su operación.

En algunos casos (tres proyectos) estos no han tenido continuidad porque las comunidades o ejidos no han contado con los recursos económicos suficientes para adquirir equipo o mejorar su infraestructura.

Resalta el caso de cinco proyectos que cuentan con autorización de la SEMARNAT, pero que no se encuentran actualmente operando, principalmente debido a dificultades internas a nivel de su comunidad.

En cuanto a los proyectos que se encuentran en operación, se puede decir que diez de ellos si han logrado concluir con los objetivos y metas propuestos al realizar aprovechamientos forestales maderables, de resina de pino, registrar sus UMAS, mejorar sus sistemas de monitoreo y evaluación forestal. Mientras tanto nueve de los considerados en operación se clasifican así porque están en una segunda etapa de operación que se espera concluya en el 2003.

Como se puede desprender de este análisis la posibilidad de que el proyecto funcione y opere adecuadamente en los tiempos esperados depende en muchos casos de la claridad de los objetivos y metas planteadas. Proyectos como la elaboración de programas de manejo forestal, de estudios técnicos para el aprovechamiento de recursos forestales no maderables tienen una gran posibilidad de que se concluyan efectivamente. Mientras que estudios como los de Ordenamiento Ecológico, de evaluación de aprovechamiento de nuevos recursos naturales, los estudios de factibilidad, etc., dependen en gran medida de la continuidad del proyecto (es decir; es difícil evaluarlos en un solo año) y de otros factores como la calidad del prestador de servicios técnicos, el compromiso y la claridad en objetivos de la comunidad, y la posibilidad de contar con recursos económicos para la fase de instrumentación.

También intervienen como factores de éxito o de fracaso las condiciones organizativas de las comunidades y ejidos, ya que de ellos depende en gran medida la posibilidad de lograr y obtener buenos resultados.

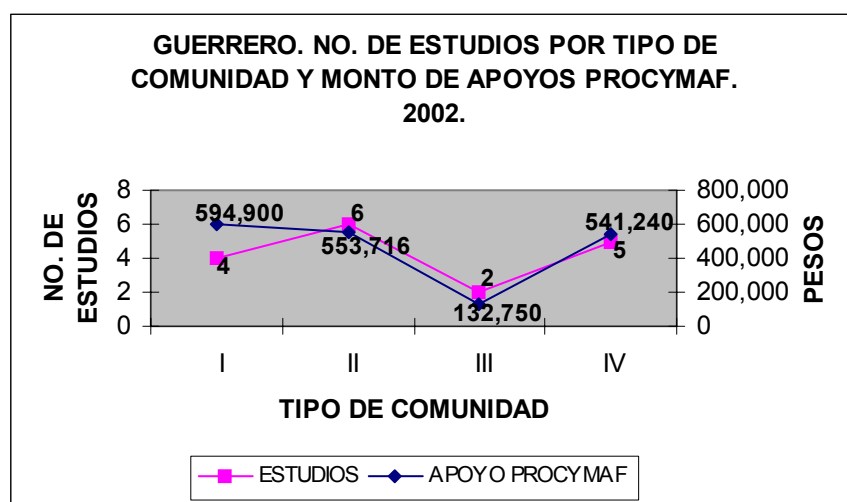
Por lo anterior, es necesario tal vez que antes de apoyar un proyecto debería existir el consenso en las comunidades y ejidos sobre el compromiso de instrumentarlos. De no ser así se corre el riesgo de apoyar proyectos que pueden ser abandonados. La única salvedad debiera estar en proyectos que se evalúen formalmente como mal preparados o que arrojen resultados negativos en cuanto a su viabilidad. El que un proyecto se encuentre en proceso de análisis, de acuerdo con los tiempos propios de cada comunidad, debería considerarse como una parte más del mismo. En todo caso, la

autorización intracomunal debería manejarse, al menos, como análoga a la falta de autorización de SEMARNAT; la que es responsable de varios atrasos.

Guerrero

Para el estado de Guerrero, la distribución de los estudios por tipo de comunidad y montos de apoyo del PROCYMAF se muestra en la Figura 27. En esta entidad se llevaron a cabo 17 estudios, de los cuales 4 (24%) se llevaron a cabo en comunidades tipo I, recibiendo un apoyo del Proyecto por un monto de \$ \$594,899.99; seis estudios (35%) en comunidades/ejidos tipo II, que recibieron un apoyo de \$553,715.99; dos estudios (12%) en comunidades tipo III, que captaron recursos por \$132,750.00, y cinco estudios (29%) en comunidades tipo IV, que concentraron un apoyo de \$541,240.00.

Figura No. 27



Elaboración: UAM-RDS, 2003.

Fuente: PROCYMAF-CONAFOR. Unidad Coordinadora del Proyecto. Informe Anual 2002

De los 17 estudios realizados en Guerrero, cinco corresponden a ampliaciones de programas de manejo forestal y uno consistió en la elaboración de un programa de manejo. Desde el punto de vista normativo, este tipo de estudios requieren de autorización de la SEMARNAT; la situación que guardan hasta ahora es que cuatro de ellos ya han sido autorizados y están operando, en tanto que dos de ellos aun no han sido autorizados.

Por otra parte, puede mencionarse que de los tres estudios de mercado que fueron financiados, dos de ellos ya están siendo empleados para gestionar recursos con el propósito de iniciar un proyecto para envasar y comercializar agua mineral.

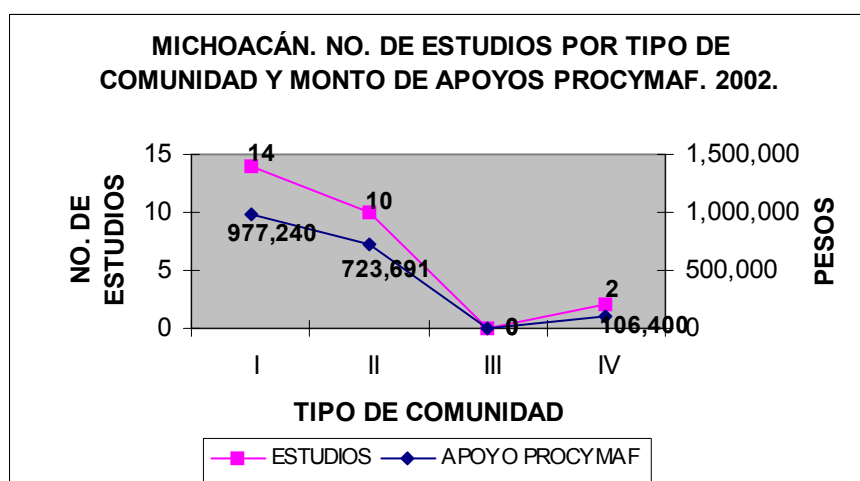
Asimismo, puede decirse que uno de los tres estudios de ordenamiento territorial realizados, ya derivó en la creación de un Comité de Ecoturismo en la comunidad. Como

se ha dicho líneas arriba, el hecho de que los otros dos estudios no hayan mostrado aun resultados puede deberse al proceso de maduración de las decisiones que se toman en la comunidad/ejido respectivo, que a su vez, dependen de sus particulares historias organizativas y de participación.

Michoacán

Para el estado de Michoacán, la distribución de los estudios por tipo de comunidad y monto de apoyo PROCYMAF se muestra en la Figura 29. En esta entidad se llevaron a cabo 26 estudios, de los cuales 14 (54%) se llevaron a cabo en comunidades tipo I, recibiendo un apoyo del Proyecto por un monto de \$977,240.43; diez estudios (38%) en comunidades/ejidos tipo II, que recibieron un apoyo de \$723,691.49 y dos estudios (1%) en comunidades tipo IV, que captaron recursos por \$106,400.00

Figura No. 29



Elaboración: UAM-RDS, 2003.

Fuente: PROCYMAF-CONAFOR. Unidad Coordinadora del Proyecto. Informe Anual 2002.

De los 26 estudios realizados en Michoacán, cinco (19%) corresponden a ampliaciones de programas de manejo forestal y cuatro (15%) consistieron en la elaboración de programas de manejo. En cuanto a la situación que guarda la autorización por parte de la SEMARNAT, como paso previo e imprescindible para llevar a cabo los aprovechamientos forestales, sólo dos ampliaciones han sido autorizadas y ya están operando, quedando siete estudios de este tipo por dictaminar y autorizar.

En cuanto al resto de los estudios realizados (tres de ordenamiento territorial, dos de mercado, cinco de conservación y siete especiales) puede decirse que en su gran mayoría están sirviendo para gestionar proyectos y recursos, proponer acuerdos comunitarios para ordenar el manejo de sus recursos naturales, realizar acciones de conservación y derivar acciones de capacitación. En síntesis, los estudios están siendo instrumentos

útiles para todos esos propósitos que contribuirán al desarrollo sustentable de esas comunidades/ejidos.

4.6.5.2. CONCLUSIONES GENERALES SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA.

Con base en la revisión y análisis realizado de este subcomponente, puede afirmarse que los estudios de asistencia técnica han demostrado ser instrumentos sumamente útiles para las comunidades/ejidos en su aspiración de avanzar hacia objetivos tales como: mejorar el manejo de los recursos forestales, incidir en la conservación de los recursos naturales y los servicios ambientales, generar opciones productivas que deriven en mayor empleo e ingreso, arraigar a sus habitantes a sus comunidades, entre otros.

En general la problemática de los estudios de asistencia técnica es muy semejante para los tres estados se pueden identificar cinco situaciones en las que ha desembocado la ejecución de los estudios²⁹. Estas son:

- 1) Están en operación o en proceso de operación: se buscan recursos, se están ejecutando procesos que dan continuidad a las acciones, las comunidades están evaluando los resultados; van a iniciar su aprovechamiento en noviembre de 2003, etc.
- 2) No está en operación por problemas, generalmente, al interior de la comunidad/ejido.
- 3) Están a la espera de autorización de una instancia normativa (SEMARNAT, RNA, CNA, etc.
- 4) Se está la espera de la certificación por parte del Consejo Civil México para la Silvicultura Sostenible, A.C. o alguna instancia semejante.
- 5) Esta a discusión la continuación del proyecto al interior de la comunidad, si se certifican áreas comunes, etc.

Las situación más frecuente en los tres estados es que la mayor parte de los estudios han tenido continuidad y están en ejecución o en proceso de hacerlo. En Oaxaca son 26 casos de un total de 41. En Guerrero hay 14 casos en esta situación de un total de 16 estudios. (Se incluyen seis cuya respuesta fue que no necesita autorización; en todos los casos se trata de ordenamiento ecológicos y estudios de conservación por lo que es posible suponer que su ejecución está en proceso). En Michoacán, son 15 los estudios que están en proceso de ejecución de un total de 26.

El número de estudios que no han desembocado en algún tipo de aplicación es bajo: en Oaxaca hay cuatro comunidades y ninguna en Michoacán y Guerrero. El estado que tiene más retraso por parte de las autoridades normativas especialmente SEMARNAT es Michoacán con siete casos; en Guerrero sólo están en esa situación dos casos y en Oaxaca uno.

²⁹ Ver ANEXOS TÉCNICOS: MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LOS ESTUDIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA.

Oaxaca es la que presenta mayor número de comunidades que están a la espera de ser certificadas con un total de cinco. En Michoacán y Guerrero no hay comunidades que se encuentren en esa situación. Oaxaca es la que presenta mayor número de casos en donde las comunidades están discutiendo el proceso a seguir con un total de 11. En Michoacán hay una comunidad en esta situación y en Guerrero ninguna.

Es importante tener en cuenta que la posibilidad de traducir un estudio de asistencia técnica a proyectos o acciones concretas, que a su vez funcionen y operen adecuadamente en los tiempos previstos, depende de factores diversos, como la claridad de los objetivos y metas planteadas, la disposición y condiciones organizativas de los comunidades y ejidos, las características y tiempos de maduración que dependen de la naturaleza del propio proyecto, la disponibilidad de financiamiento para instrumentarlo, la continuidad de los apoyos, la calidad y cantidad del acompañamiento técnico y de capacitación, la eficiencia de las autoridades normativas, entre otros.

La traducción de los estudios en proyectos y acciones concretas requiere, frecuentemente, de la intervención y participación de diversas instituciones que pueden aportar recursos de inversión y brindar apoyos diversos para “aterrizar” dichos proyectos. En tal sentido, es muy importante promover una mayor coordinación intra e interinstitucional, que pudiera complementar las acciones que realiza el PROCYMAF, particularmente se vislumbra como muy fructífera una mayor integración con el PRODEFOR, aunque también con Alianza para el Campo (SAGARPA), y Desarrollo Local y Opciones Productivas (SEDESOL), entre otros.

4.6.6. IMPACTO DE LOS ESTUDIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN INDICADORES AMBIENTALES.

Con la realización de los estudios de asistencia técnica en 2002, El PROCYMAF ha contribuido de manera significativa al logro de algunas metas planteadas en el PNF 2001-2006³⁰. Concretamente, ha coadyuvado al fortalecimiento de las comunidades y ejidos de los estados en los que opera y ha generado importantes resultados en cuanto a diversas acciones encaminadas a la protección de bosques y selvas, al mejoramiento del manejo forestal, al desarrollo de alternativas de manejo de los ecosistemas forestales, etc como lo indican las siguientes cifras.

- Incorporación de 17,416 hectáreas (ha) al *aprovechamiento forestal formal*.
- Actualizaron los programas de manejo forestal de 14 comunidades/ejidos en los que se consideró una superficie de 25,206 ha
- En total se tienen 77,854 ha *bajo manejo mejorado* (con criterios de sustentabilidad). Esta cifra comprende además del aprovechamiento forestal y la actualización de programas de manejo la incorporación del aprovechamiento de resina de pino, así como la considerada en los estudios de conservación,

³⁰ Las aportaciones del PROCYMAF de 1997 al 2002 a las metas del PNF 2001-2006, se incluyen el apartado 4.1.2. ANÁLISIS DE CONGRUENCIA DEL PROCYMAF, p.26.

- *Certificación en buen manejo forestal* de cinco ejidos y comunidades (Ejido el Balcón en Guerrero y las comunidades de Nuevo Zoquiapan, San Miguel Aloapan, San Miguel Maninaltepec y San Juan Bautista Jayacatlán en Oaxaca), con una superficie total certificada de 35,401 ha
- *Ordenamiento del territorio comunitario* de 16 ejidos y comunidades con una superficie de 120,547 ha.

Los estudios de asistencia técnica pero también otras acciones como la capacitación, la realización de foros y de seminarios de comunidad han contribuido al logro de metas para el mejoramiento ambiental. Algunos resultados son:

- *7322 has dotada de biodiversidad han sido incorporadas a las UMA'S* con apoyo del PROCYMAF³¹
- *2651 has. (No UMA'S) dotadas de biodiversidad , que ejidos y comunidades decidieron para conservación* con apoyo del PROCYMAF³²
- *16,273 has de bosque cuyo deterioro ha sido revertido* con apoyo del PROCYMAF³³

Las cifras anteriores apoyan los resultados de las encuestas y de las entrevistas colectivas en donde en opinión de los beneficiarios los logros más importantes del Proyecto han sido en el medio ambiente. Muchas de las entrevistas dejan entrever que se ha ido conformando una conciencia ecológica entre los pobladores de las comunidades/ejidos que participan con el PROCYMAF. Las limitantes para tener un mejor manejo forestal siguen siendo, pese a las acciones del Proyecto, la falta de asistencia técnica y la capacitación también se indica que los servicios de los PSTyP no siempre son de la mejor calidad y que falta seguimiento.

Recomendaciones.

Promover una mayor coordinación intra e interinstitucional, que pudiera complementar las acciones que realiza el PROCYMAF, particularmente se vislumbra como muy fructífera una mayor integración con el PRODEFOR, aunque también con Alianza para el Campo (SAGARPA), y Desarrollo Local y Opciones Productivas (SEDESOL), entre otros.

Establecer mayores compromisos con las comunidades/ejidos para asegurar la continuidad de las acciones o proyectos que deriven de la realización de los estudios de

³¹ La cifra corresponde sólo al estado de Oaxaca ya que en los estados de Guerrero y Michoacán la acciones del Proyecto iniciaron en 2001 y aun no se tienen resultados en este rubro.

³² *Idem.*

³³ *Idem.*

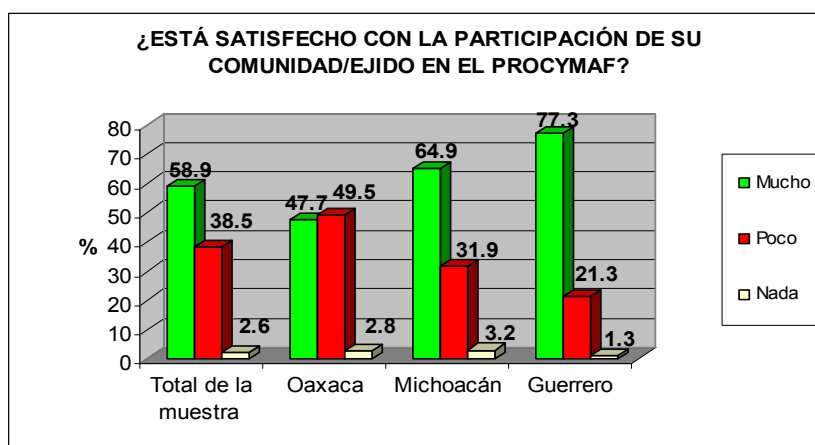
asistencia técnica. Si bien las acciones diversas que engloba el componente de asistencia técnica han contribuido a un mejor manejo de los recursos forestales y han ayudado a formar una mayor conciencia ecológica; se podrían optimizar sus resultados si se considera a cada uno de los subcomponentes como parte de un proceso que los estructura con la lógica de conseguir que se lleve a cabo un proceso de apropiación de conocimientos, destrezas y habilidades por parte de las comunidades/ejidos. Lo anterior les daría poder de decisión y autonomía, lo que significaría que en un determinado momento las comunidades/ejidos serían capaces, no solo de conocer, sino de aplicar y replicar los conocimientos aprendidos o en su defecto saber donde y como buscar la ayuda pertinente.

4.7.SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS.

Los resultados obtenidos en cuanto a la satisfacción de los beneficiarios que se presentan en el presente apartado deben ser tomadas con cierta reserva debido a que las categorías que se utilizaron en la encuesta no son suficientemente útiles para los fines del estudio.³⁴

Un alto porcentaje de beneficiarios está satisfecho con que su comunidad/ejido participe en el Proyecto. Las respuestas predominantes fueron afirmativas, con excepción del estado de Oaxaca, donde por un leve margen (1.8%) las de poca satisfacción fueron predominantes. Del total de la muestra el 58.9% respondió que estaban muy satisfechos, en tanto que el 38.5% se mostró poco satisfecho. En Oaxaca, el 47.7% se dijo muy satisfecho, en tanto que el 49.5% señaló que estaba poco satisfecho. En Michoacán el 54.9% se dijo satisfecho y el 31.9% indicó que esta poco satisfecho. Finalmente, en Guerrero el 77.3% (la cifra más alta) se manifestó satisfecho, en tanto que el 2.3% se mostró poco satisfecho. Los valores de “nada satisfechos” fueron mínimos: 2.6% del total de la muestra, 2.8% en Oaxaca, 3.2% en Michoacán y 1.3% en Guerrero.

Figura No.31

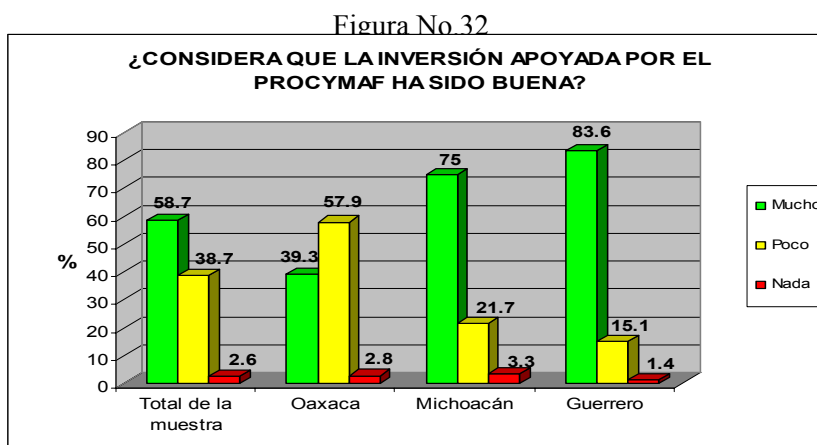


Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

la Figura No. 32 se presentan los resultados de la respuesta dada por los beneficiarios encuestados a la pregunta: ¿Considera que la inversión apoyada por el PROCYMAF ha sido buena? Como puede observarse, la respuesta casi unánime (la excepción es Oaxaca) es de mucha satisfacción; así, en el total de la muestra el 58.7% se manifestó como muy satisfecho, en tanto que el 38.7% se dijo poco satisfecho. En cambio, en Oaxaca el 57.9% de los encuestados dijo estar poco satisfecho con la inversión recibida. En Michoacán, el 75% señaló estar muy satisfecho, en tanto que el 21.7% se dijo poco satisfecho. En Guerrero, finalmente, el 83.6% se dijo muy satisfecho, en tanto que el 15.1% que estaba poco satisfecho. Los porcentajes de encuestados que manifestaron

³⁴ Se emplea una gradación con sólo tres opciones de respuesta “MUCHO”, “POCO”, “NADA” y no incorpora el concepto de REGULAR. Tampoco se incluye una opción explicativa como sería : “sí no está satisfecho diga por qué”.

estar nada satisfechos fueron una proporción mínima: 2.6% del total de la muestra, 2.8% en Oaxaca, 3.3% en Michoacán y 1.4% en Guerrero.



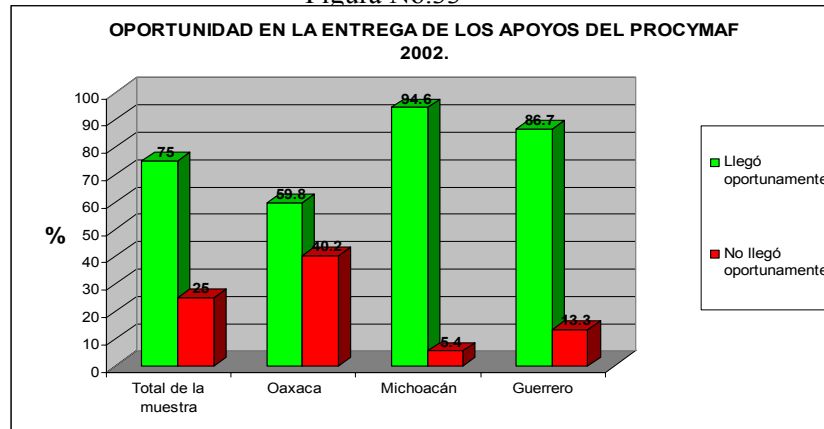
Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En cuanto a la satisfacción de los beneficiarios con las acciones del Proyecto, particularmente en cuanto a los aspectos de participación en inversión, en la Figura No. 32 se muestra que en ambos aspectos existe una calificación favorable, de mucha satisfacción, tanto en el total de la muestra como en Michoacán y Guerrero, obteniéndose valores de 58.9% y 58.7%, respectivamente en el total de la muestra, de 64.9% y 75%, respectivamente en Michoacán y de 77.3% y 83.6%, respectivamente en Guerrero. No sucede así en Oaxaca, donde un poco más de la mitad de las respuestas para ambos conceptos fueron las de poca satisfacción, con valores de 49.5% de no satisfechos con la participación y de 47.7% de muy satisfechos con este aspecto, en tanto que para el aspecto de inversión, las respuestas de poca satisfacción representaron el 57.9% y las de mucha satisfacción el 39.3%. Cabe señalar que tanto en el total de la muestra como en los estados las respuestas correspondientes a “nada satisfechos” fueron mínimas, con valores de 2.6% del total de la muestra y las más altas en Michoacán, con 3.2% y 3.3% para participación e inversión, respectivamente.

Es de suponer que en Oaxaca, en donde el PROCYMAF tiene varios años trabajando la gente demande mayores inversiones para proseguir con los proyectos iniciados. En Guerrero y Michoacán la operación apenas inició en 2001 y, por tanto, probablemente, la sola elección de una comunidad dentro de un conjunto mayor de comunidades/ejidos elegibles pueda ser razón suficiente de satisfacción sin importar tanto el monto destinado a las acciones que se han efectuado.

La satisfacción por la entrega de los apoyos otorgados es alta si se toma en cuenta que atendiendo a la cifra nacional, casi ocho de cada diez beneficiarios reportó estar satisfecho por esa razón. La Figura No. 33 muestra los resultados. En Guerrero mientras que en Michoacán los que afirmaron lo mismo fueron nueve de cada diez entrevistados, mientras que en Michoacán poco menos de nueve señalaron que los apoyos les habían sido entregados a tiempo.

Figura No.33

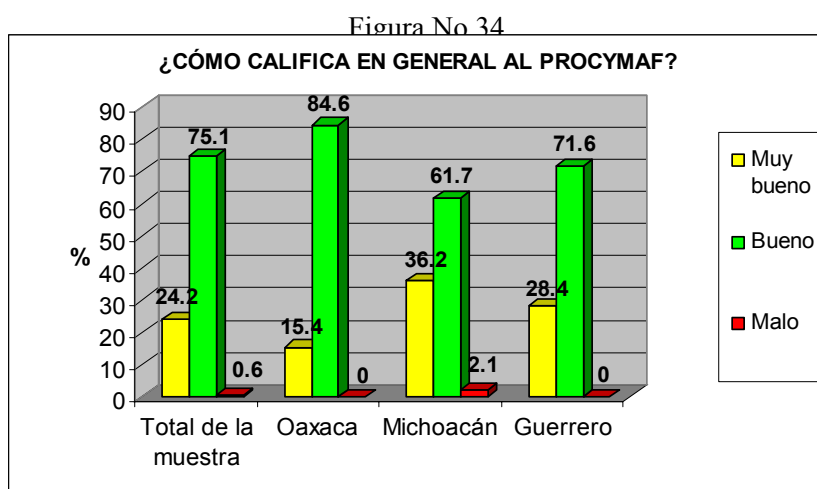


Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

4.8 VALORACIONES GENERALES SOBRE EL PROCYMAF

4.8.1. VALORACIÓN GENERAL, PRINCIPALES LOGROS Y PROPUESTAS PARA FORTALECER AL PROCYMAF

El PROCYMAF es bien evaluado³⁵ por los beneficiarios como un proyecto que les ha aportado medios y recursos efectivos para mejorar el manejo de los recursos naturales, disminuir su deterioro, protegerlos y conservarlos, brindarles conocimientos y capacidades técnicas y organizativas para aprovechar sus recursos y, en menor medida, generar alternativas productivas y económicas que les permitan mejorar sus condiciones de ingreso y de vida. En las siguientes figuras se muestran los principales resultados obtenidos en la encuesta.

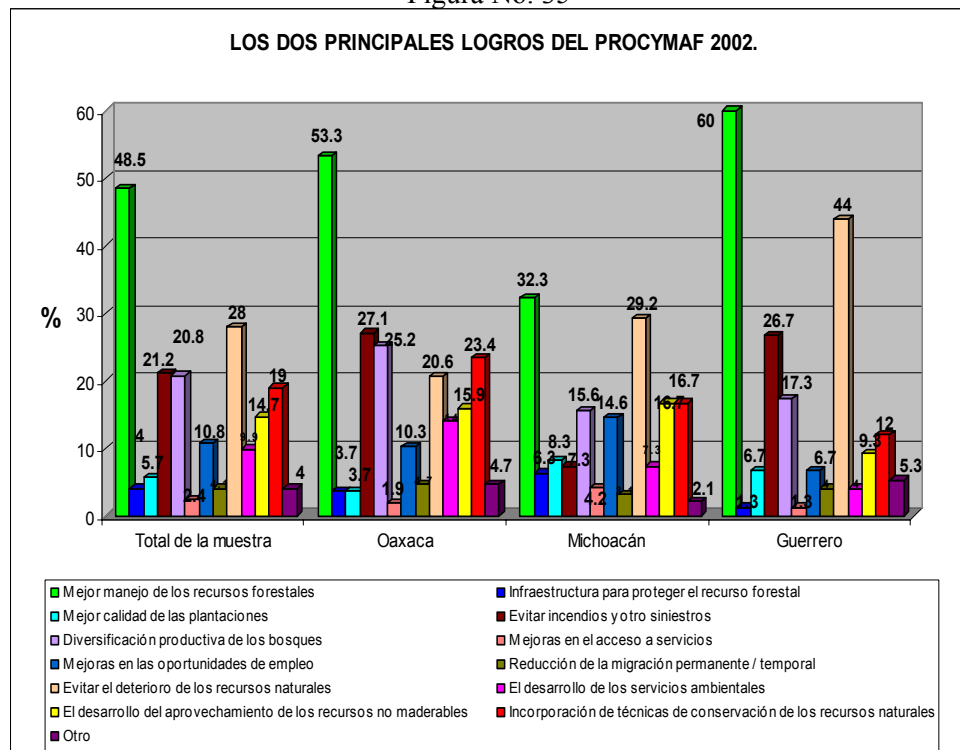


Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

Por lo que respecta a la calificación que en general dan los beneficiarios al PROCYMAF, en la Figura No. 34 se muestran las respuestas obtenidas. Como puede verse, prácticamente la totalidad de los encuestados valora como bueno o muy bueno al PROCYMAF. Así, del total de la muestra el 75.1% y el 24.2% de los encuestados lo considera bueno o muy bueno, respectivamente. En Oaxaca, las respuestas de bueno y muy bueno fueron 84.6 y 15.4%, respectivamente. En Michoacán el 61.7% lo consideró como bueno y el 36.2 % como muy bueno y, finalmente, en Oaxaca el 71.6% lo consideró bueno y el 28.4% lo consideró como muy bueno.

³⁵ En este caso las categorías empleadas para evaluar al PROCYMAF tampoco son suficientemente útiles por lo que las interpretaciones que se hagan sobre los resultados deben ser relativizadas.

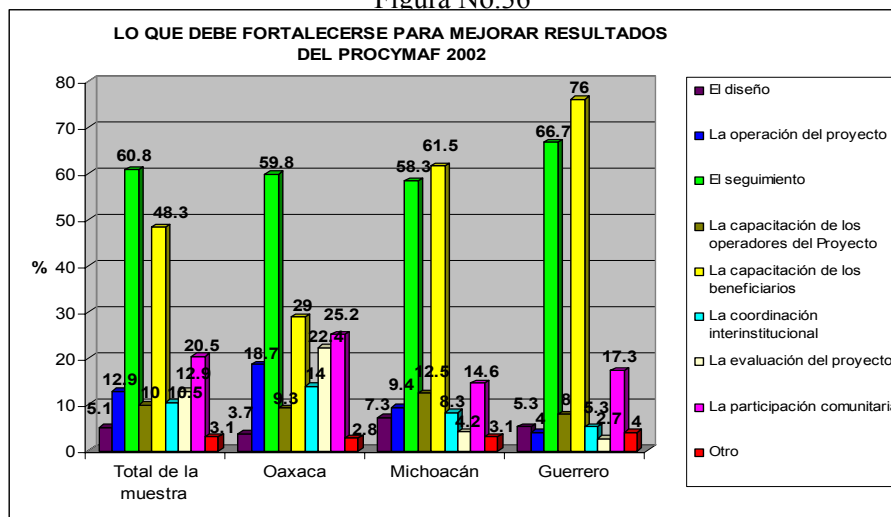
Figura No. 35



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

Existe unanimidad entre los beneficiarios respecto al que consideran el logro más importante del PROCYMAF que fue: mejor manejo de los recursos naturales ya que entre varias opciones posibles a elegir fue la opción que obtuvo las frecuencias más altas. En la Figura No. 35 se presentan los resultados, 48.5% del total de la muestra, 53.5% en Oaxaca, 32.3% en Michoacán y 60% en Guerrero. Como segundo logro, en el total de la muestra y en Michoacán y Guerrero se consideró el evitar el deterioro de los recursos naturales, con valores de respuesta del 28%, 29.2% y 44%, respectivamente; a su vez, en Oaxaca esa segunda posición se le dio a evitar incendios forestales (27.1%). Como tercer logro, en el total de la muestra y en Oaxaca y Guerrero se consideró el evitar incendios y otros siniestros, con valores de respuesta de 21.2%, 27.1% y 26.7%, respectivamente, en tanto que en Michoacán como tercer logro se tienen dos aspectos, reducción de la migración permanente y temporal, y el desarrollo del aprovechamiento de los recursos no maderables, con un valor de 16.7%.

Figura No.36



Fuente: UAM — RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En la Figura No. 36 se presenta la respuesta obtenida de los beneficiarios encuestados en cuanto a su percepción de lo que debe fortalecerse para mejorar los resultados del PROCYMAF. Los dos principales aspectos a fortalecer fueron:

- a) El seguimiento del Proyecto y
- b) La capacitación de los beneficiarios.

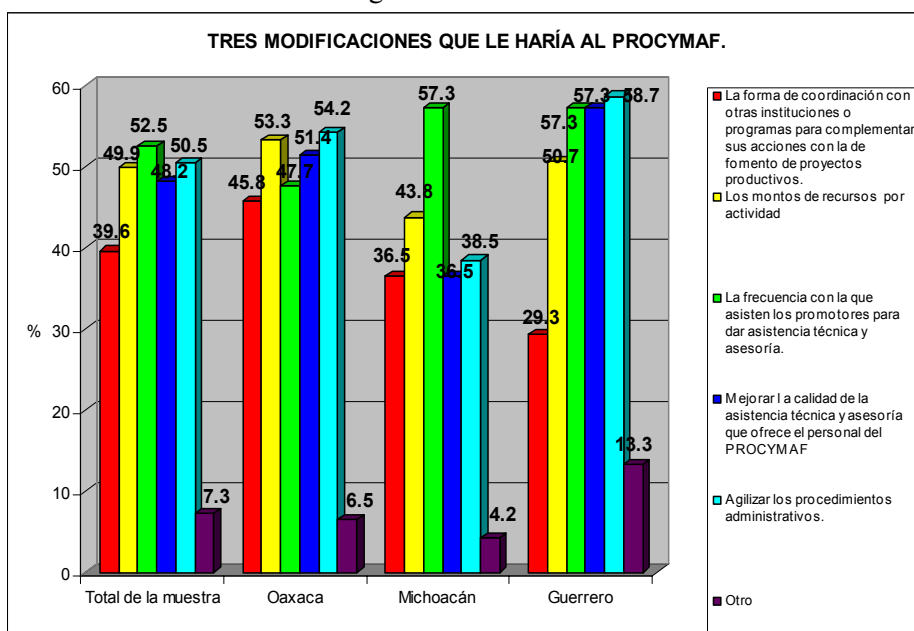
En el total de la muestra y en Oaxaca, estos dos aspectos recibieron el 60.8% y el 48.3% de las respuestas, respectivamente. Por su parte, en Michoacán y Guerrero la importancia relativa de estos dos conceptos cambia de orden, quedando como el aspecto más importante la capacitación a los beneficiarios y en segundo puesto el seguimiento, con valores de 61.5% y 58.3%, respectivamente, en Michoacán, en tanto que en Guerrero las cifras son 76% y 66.7%, respectivamente, lo cual es comprensible para estos dos estados que apenas han iniciado su participación en el Proyecto. Como tercer factor a fortalecer en el total de la muestra y en los estados se consideró la participación comunitaria, que obtuvo valores de 20.5%, 25.2%, 14.6% y 17.3%, respectivamente.

En la Figura No. 37 Las principales modificaciones (eran a escoger tres modificaciones) que los encuestados consideran deben hacerse al PROCYMAF fueron:

- a) La frecuencia con que asisten los promotores para asistencia técnica y asesoría, que recibió 52.5% de respuestas del total de la muestra, 47.7% en Oaxaca, 57.3% en Michoacán y la misma cifra (57.3%) en Guerrero;
- b) La agilización de los procedimientos administrativos, que del total de la muestra recibió 50.5% de las respuestas, 54.2% en Oaxaca, 38.5% en Michoacán y 58.7% en Guerrero;

- c) Los montos de recursos por actividad, que en el total de la muestra recibió el 49.9% de las respuestas, el 53.3% en Oaxaca, el 43.8% en Michoacán y el 50.7% en Guerrero;
- d) Mejorar la calidad de la asistencia técnica y la asesoría que ofrece el personal del PROCYMAF, que del total de la muestra recibió 48.2% de las respuestas, 51.4% en Oaxaca, 36.5% en Michoacán y 57.3% en Guerrero;
- e) La forma de coordinación con otras instituciones o programas para complementar sus acciones con las de fomento de proyectos productivos, que del total de la muestra recibió el 39.6% de las respuestas, el 45.8% en Oaxaca, el 36.5% en Michoacán y el 29.3% en Guerrero.

Figura No. 37

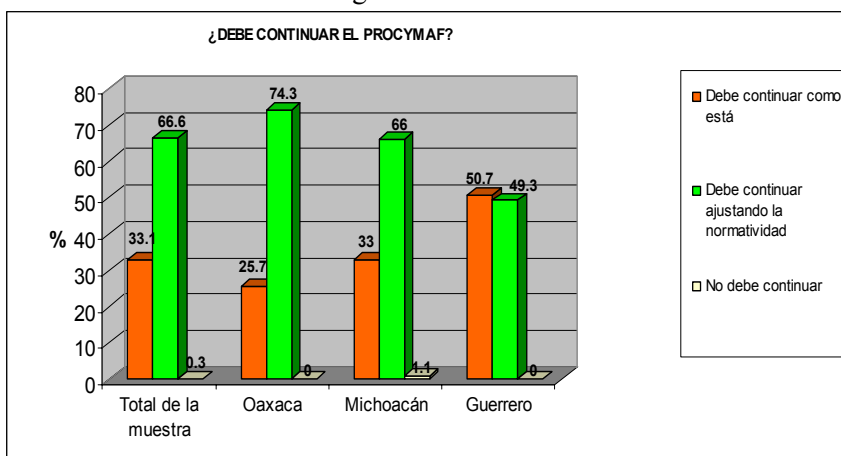


Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

El Proyecto en términos generales es evaluado bien por los beneficiarios los porcentajes alcanzados para las categorías de bueno y muy bueno son bastante altas. El trato directo de los promotores con las asambleas y el acompañamiento de distintos procesos han creado un lazo de confianza muy importante entre el PROCYMAF y su población objetivo lo cual incide positivamente en el logro de los objetivos del mismo y en los avances relativamente rápidos alcanzados en los estados de Michoacán y Guerrero en donde, pese a que el PROCYMAF tiene poco tiempo de operación, los resultados son muy positivos.

4.8.2. VALORACIONES SOBRE LA CONTINUIDAD DEL PROCYMAF

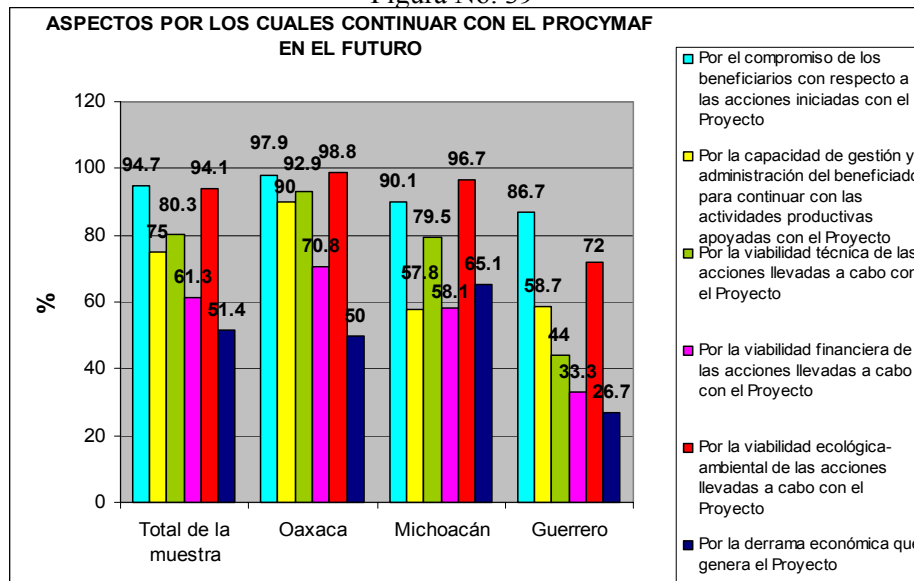
Figura No. 38



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En la Figura No. 38 se muestran los valores de las respuestas de los beneficiarios a la pregunta de si debe continuar o no el PROCYMAF y cómo debería hacerlo, en caso afirmativo. Como puede verse, en el total de la muestra y en los tres estados se respondió afirmativamente a esta interrogante; así, en el total de la muestra el 66.6% respondió que debería proseguir, pero ajustando la normatividad y un 33.1 % opinó que debería continuar como está; en Oaxaca, el 74.3% y el 25.7% respondieron en el mismo sentido a los dos planteamientos, respectivamente; en Michoacán los que afirmaron que debería continuar, pero haciendo los ajustes a la normatividad fueron el 66% y un 33% que debería continuar como está y, finalmente, en Guerrero, los que dijeron que debería continuar, pero haciendo ajustes a la normatividad fueron el 49.3%, en tanto que un 50.7% debería continuar como está.

Figura No. 39



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En cuanto a la pregunta formulada a los beneficiarios para que mencionaran (en varias alternativas) por qué aspectos favorables debería continuarse con el PROCYMAF en el futuro, en la Figura No. 39 se muestran las respuestas obtenidas. Como puede observarse, los aspectos más frecuentemente elegidos fueron: a) por el compromiso de los beneficiarios con respecto a las acciones iniciadas con el Proyecto, con 94.7% de las respuestas favorables en el total de la muestra, 97.9% en Oaxaca, 90.1% en Michoacán y 86.7% en Guerrero; b) por la viabilidad ecológica-ambiental de las acciones llevadas a cabo con el Proyecto, que tuvo 94.1% de las respuestas favorables en el total de la muestra, 98.8% en Oaxaca, 96.7% en Michoacán y 72% en Oaxaca; c) por la viabilidad técnica de las acciones llevadas a cabo con el Proyecto, que tuvo 80.3% de las respuestas favorables en el total de la muestra, 92.8% en Oaxaca, 79.5% en Michoacán y 33.3% en Guerrero; d) por la capacidad de gestión y administración del beneficiado para continuar con las actividades productivas, que tuvo 75% de las respuestas favorables en el total de la muestra, 90% en Oaxaca, 57% en Michoacán y 58.7% en Guerrero; e) por la viabilidad financiera de las acciones llevadas a cabo con el Proyecto, que tuvo 61.3% de las respuestas favorables en el total de la muestra, 70.8% en Oaxaca, 58.1% en Michoacán y 33.3% en Guerrero, y f) por la derrama económica que genera el Proyecto, que tuvo un 51.4% de las respuestas favorables en el total de la muestra, un 50% en Oaxaca, un 65.1% en Michoacán y un 26.7% en Guerrero.

En suma, los beneficiarios consideran importante que continúe el PROCYMAF. Un alto porcentaje, sin embargo, ha dicho que debe continuar modificando la normatividad (siete de cada diez beneficiarios así lo consideran en el total de la muestra, en Oaxaca y Michoacán y la mitad en Guerrero). En la encuesta no se revelan los aspectos que los beneficiarios consideran deben cambiarse en cuanto a la normatividad. No obstante, es un aspecto muy importante que requeriría ser atendido con todo cuidado por las UIP en

los estados pues ello puede incidir en una mayor o menor participación si se atiende a los resultados de la propia encuesta. En ella los beneficiarios señalan las principales razones por las que el PROCYMAF debería continuar y ellas dan cuenta cuestiones tan fundamentales como el interés de los beneficiarios y la valía que le asignan al tipo de apoyos que otorga el Proyecto que se expresaron en las tres opciones que fueron seleccionada por un mayor número de beneficiarios y que son, retomando los principales resultados de la figura anterior:

- a) "Por el compromiso de los beneficiarios con respecto a las acciones iniciadas con el Proyecto, con 94.7% de las respuestas favorables del total de la muestra , 97.9% en Oaxaca, 90.1% en Michoacán y 86.7% en Guerrero;
- b) Por la viabilidad ecológica-ambiental de las acciones llevadas a cabo con el Proyecto, que tuvo 94.1% de las respuestas favorables del total de la muestra, 98.8% en Oaxaca, 96.7% en Michoacán y 72% en Oaxaca;
- c) Por la viabilidad técnica de las acciones llevadas a cabo con el Proyecto,

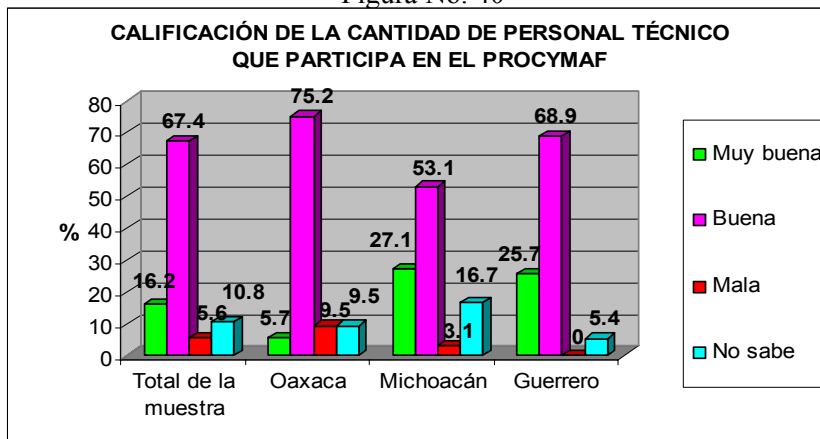
La continuidad del Proyecto es imprescindible si se quieren consolidar los avances logrados hasta ahora y abrir oportunidades a nuevas comunidades/ejidos a alternativas de manejo de recursos naturales, de conservación y protección de los mismos, de aprovechamiento sustentable y de generación de ingreso y empleo en el sector forestal del país.

4.8.3 VALORACIONES SOBRE EL DESEMPEÑO Y CAPACIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA EN PROCYMAF.

Aquí se presentarán los resultados que arrojó la encuesta en cuanto al desempeño y capacidad del personal del Proyecto.

En la Figura No. 40 se muestra las respuestas que dieron los beneficiarios sobre el desempeño de los funcionarios del PROCYMAF, particularmente en cuanto a la cantidad del personal que participa en el Proyecto. Como puede verse, tanto en el total de la muestra como en los estados la percepción predominante en ambos aspectos fue buena y la segunda en importancia fue la de muy buena, de tal modo que la suma de esas respuestas favorables es muy alta. En el total de la muestra el 67.4% y el 16.2% consideraron que la cantidad fue buena o muy buena, respectivamente. En Oaxaca, el 75.2% y el 5.7% consideraron que la cantidad fue buena o muy buena, respectivamente. En Michoacán el 53.1% y el 27.1% respondieron que la cantidad fue buena o muy buena, respectivamente. En Guerrero, el 68.9% y el 25.7% consideraron que la cantidad fue buena o muy buena, respectivamente. Las calificaciones de "mala" más altas fueron del total de la muestra con el 5.6% y del 9.5% en Oaxaca.

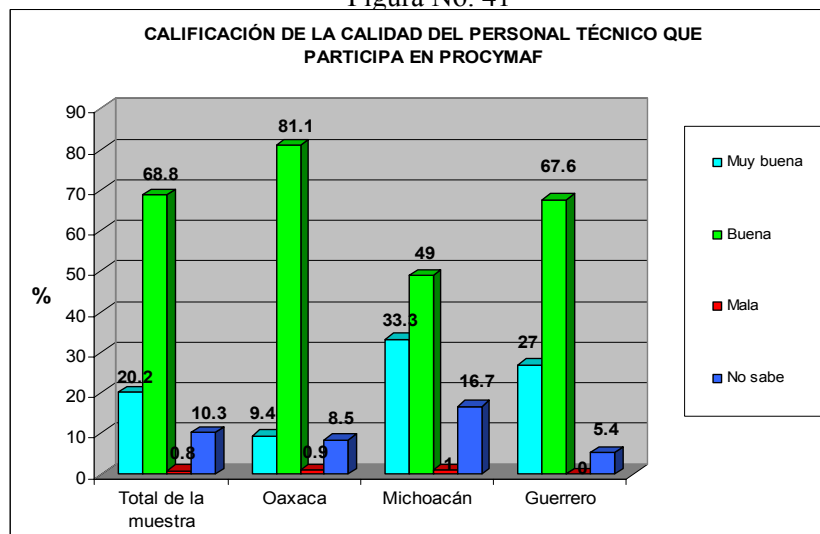
Figura No. 40



Fuente: UAM — RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En la Figura No. 41 se muestran las respuestas que dieron los beneficiarios sobre el desempeño de los funcionarios del PROCYMAF, particularmente en cuanto a la calidad del personal que participa en el Proyecto. Como puede verse, tanto en el total de la muestra como en los estados la percepción predominante en ambos aspectos fue buena y la segunda en importancia fue la de muy buena, de tal modo que la suma de esas respuestas favorables es muy alta. Del total de la muestra el 68.8% y el 20.2% respondieron que la calidad fue buena o muy buena. En Oaxaca, el 81.1% y el 9.4% consideraron que la calidad fue buena o muy buena, respectivamente. En Michoacán el 49% y el 33.3% consideraron que la calidad fue buena o muy buena, respectivamente. En Guerrero, el 67.6% y el 27% consideraron que la calidad fue buena o muy buena, respectivamente.

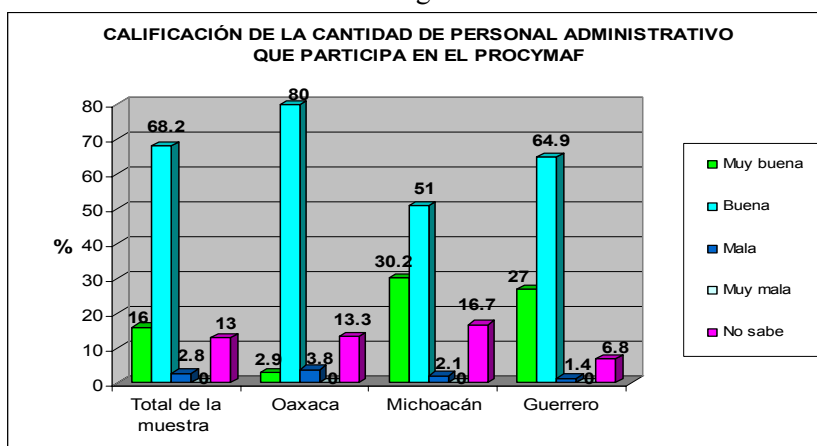
Figura No. 41



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En la Figura No. 42 se presentan los resultados de la encuesta en cuanto a la calificación que los beneficiarios dieron a la capacidad técnica, expresada como cantidad de personal, del recurso humano que participa en la administración del PROCYMAF. Como puede verse tanto en el total de la muestra como en los estados la percepción predominante fue buena y la segunda en importancia fue la de muy buena, de tal modo que la suma de esas respuestas favorables es muy alta. Del total de la muestra el 68.2% y el 16% consideraron que la cantidad fue buena o muy buena, respectivamente. En Oaxaca, el 80% y el 2.9% consideraron que la cantidad fue buena o muy buena, respectivamente. En Michoacán el 51% y el 30.2% respondieron que la cantidad fue buena o muy buena, respectivamente. En Guerrero, el 64.9% y el 27% consideraron que la cantidad fue buena o muy buena, respectivamente. Llama la atención el hecho de que la calificación de “no sabe” tuvo valores mayores (con Michoacán como el estado con el más alto valor para este concepto (16.7%) que los de mala o muy mala, que fueron insignificantes.

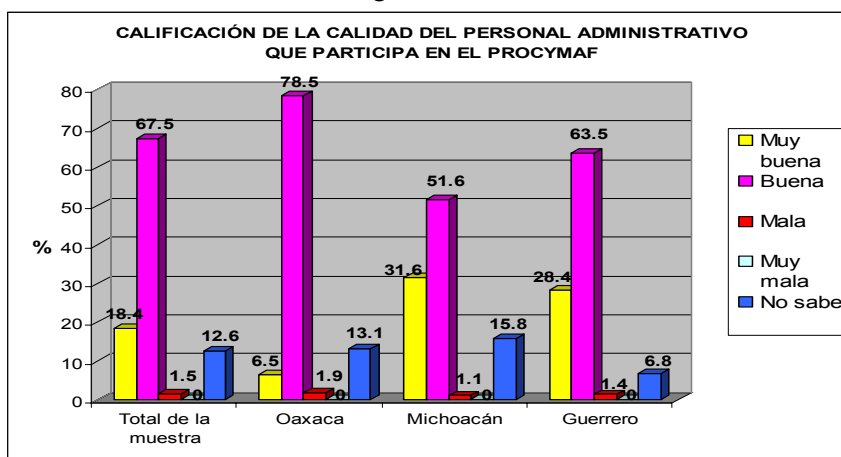
Figura No. 42



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En la Figura No. 43 se presentan los resultados de la encuesta en cuanto a la calificación que los beneficiarios dieron a la capacidad técnica, expresada como calidad, del personal administrativo del PROCYMAF. Como puede verse tanto en el total de la muestra como en los estados la percepción predominante en esos tres aspectos fue buena y la segunda en importancia fue la de muy buena, de tal modo que la suma de esas respuestas favorables es muy alta. Del total de la muestra el 67.5% y el 18.4% respondieron que la calidad fue buena o muy buena. En Oaxaca, el 78.5% y el 8.5% consideraron que la calidad fue buena o muy buena, respectivamente. En Michoacán el 51.6% y el 31.6% consideraron que la calidad fue buena o muy buena, respectivamente. En Guerrero, el 63.5% y el 28.4% consideraron que la calidad fue buena o muy buena, respectivamente.

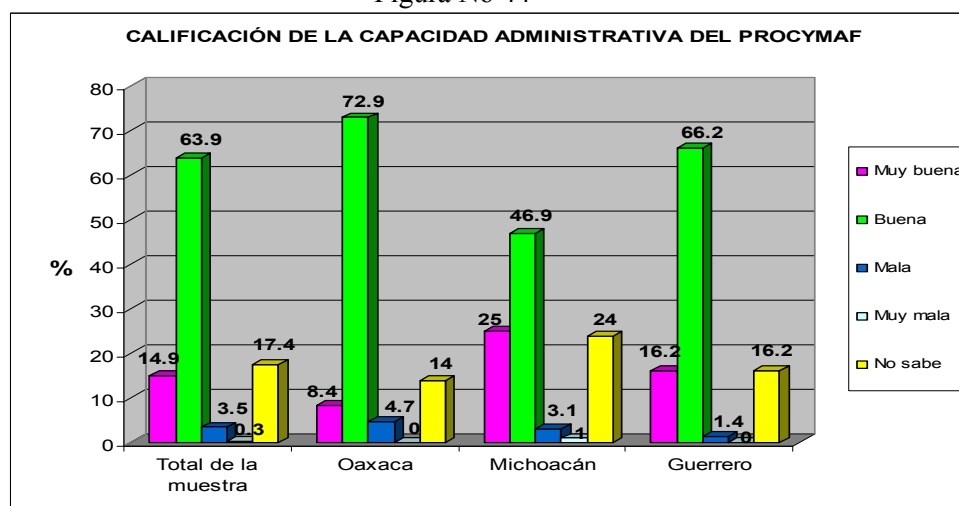
Figura No.43



Fuente: UAM — RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En la figura No. 44 se presenta el resultado de la respuesta dada por los beneficiarios a la pregunta: ¿Cómo califica usted las capacidades administrativas para operar del PROCYMAF de acuerdo con los requerimientos y demandas de las comunidades/ejidos? Como puede observarse, la mayoría de los encuestados califica como buena la capacidad administrativa del PROCYMAF, otra parte como muy buena y en una medida que, si bien relativamente pequeña, no deja de manifestar una insatisfacción de un segmento de los beneficiarios que la calificaron como mala. Así, del total de la muestra las calificaciones por la “buena” alcanzaron el 63.9% y por la “muy buena” el 14.9%, en tanto que un 17.4% manifestó no saber. En Oaxaca, el 72.9% tuvo una apreciación buena y un 16.2% de muy buena: En Michoacán el 46.9% y el 25%, respectivamente, en tanto que en Guerrero fueron el 66.2% y el 16.2% respectivamente.

Figura No 44



Fuente: UAM – RDS Encuesta a Beneficiarios PROCYMAF. 2002

En conclusión, la dirección, administración y operación del Proyecto son reconocidos, en general, como instancias con buena calidad técnica, administrativa y operativa que, sin embargo, pueden ser mejorados en varios aspectos: incrementando el personal (y mejorando la calidad) dedicado a la promoción y asistencia técnica y la frecuencia en que asisten a brindar sus servicios, mejorando y simplificando sus procesos administrativos, etc.

CAPÍTULO 5

ESCENARIOS PROSPECTIVOS

Al concluir la primera etapa de cinco años del PROCYMAF se observan resultados y logros importantes desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

Con relación a los procesos y métodos de trabajo se ha mantenido el enfoque de atención comunitario y de formación de capital social. Se han consolidado varios procesos de diversificación productiva y de aprovechamiento de recursos forestales no maderables como son las empresas comunitarias de embotellamiento de agua de manantial, proyectos de ecoturismo, aprovechamiento de resina, manejo de vida silvestre, aprovechamiento de hongos silvestres, etc.

Por otra parte, dado que la gran mayoría de los dueños del bosque poseen también tierras agrícolas y de agostadero y obtienen ingresos diferentes a los forestales y constituye la fuente principal de ingreso del 75% de los beneficiarios consultados, es que los procesos de desarrollo a impulsar en el ámbito regional ha de ser de carácter multi sectorial pues el aprovechamiento sustentable del bosque será viable sólo en la medida en que en el nivel familiar, local y regional sea diverso. De lo anterior se desprende que el capital social- es decir: la organización interna de ejidos y comunidades- es, sin duda, un componente básico para empujar procesos de desarrollo sustentable no obstante requiere de instrumentos y acuerdos más amplios y de acciones estratégicas de alcance mayor como el municipal, regional y nacional; por ello, es indispensable llevar a cabo procesos de planeación y organización regional con una visión integral y en donde la coordinación intra e interinstitucional devienen indispensables lo mismo que los acuerdos concertados en espacios más vastos como los Consejos (municipales, distritales, estatales y nacional) contemplados en la Ley de Desarrollo Rural y en la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable.

Al menos en el ámbito de la CONAFOR la complementariedad entre el PROCYMAF y el PRODEFOR ha demostrado sus virtudes potenciales en Oaxaca. Aprender de la experiencia y generalizarla a otros estados en donde dicha complementariedad hoy día está sujeta a la voluntad de los responsables estatales de cada uno de estos programas sería deseable. Este pudiera ser uno de los escenarios posibles para la fase II del PROCYMAF el ser un Programa que tenga una complementariedad directa con el PRODEFOR.

Otro escenario posible sería el que ambos programas asumieran tanto acciones de fortalecimiento del capital social siguiendo el modelo de PROCYMAF en esa parte y de fomento productivo siguiendo el esquema, aunque con algunas modificaciones, desarrollado por el PRODEFOR. En este segundo escenario el PROCYMAF demandaría mayores recursos de los que ha contado hasta hoy para cumplir tal cometido.

Especialmente en los estados de Durango y Quintana Roo, donde el PROCYMAF iniciará acciones en 2004, el sector social tiene un importante peso y una gran

experiencia en el manejo adecuado de sus recursos forestales. Por ello, la operación del PROCYMAF si es complementada con la del PRODEFOR podría constituir un modelo muy ventajoso en esas entidades en donde alcanzarían, con seguridad, un gran impacto, permitiendo que la contribución de estos programas a las metas y objetivos planteados en el Programa Estratégico Forestal (PEF-2025) y en el Programa Nacional Forestal (PNF 2001-2006) sea cuantitativamente mayor y cualitativamente más significativo.

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES

6.1. SOBRE LA CONGRUENCIA DEL PROCYMAF

Al analizar los programas de la administración federal actual como el Programa Estratégico Forestal 2025 (PEF-2025) y el Programa Nacional Forestal 2001-2006 (PNF) se observa congruencia y un papel fundamental del PROCYMAF para el logro de los objetivos, metas y estrategias de dichos programas. Principalmente en lo que se refiere al Mejoramiento del Manejo Forestal, a la Producción Forestal Maderable y al Aprovechamiento de Productos no Maderables, así como en aspectos como el desarrollo de Mercados de Servicios Ambientales y en la Conservación de la Biodiversidad.

El PROCYMAF ha contribuido de manera significativa al fortalecimiento de las comunidades y ejidos de los estados en los que opera y ha generado importantes resultados en cuanto a diversas acciones encaminadas a la protección de bosques y selvas, al mejoramiento del manejo forestal, al desarrollo de alternativas de manejo de los ecosistemas forestales, en el desarrollo capacidades administrativas de comunidades y organizaciones, etc.

De 1997 a 2002 el PROCYMAF ha logrado incorporar 267,224 ha al manejo mejorado³⁶; se tienen bajo estudios de Ordenamiento Territorial Comunitario 366,242 ha, y se han certificado mas de 136,401 ha. Con los apoyos del PROCYMAF 450 comunidades/ejidos han participado en foros regionales, en 81 se han efectuado Evaluaciones Rurales Participativas, en 277 se han hecho estudios de asistencia técnica, 1247 han participado en seminarios de comunidad a comunidad y 10,724 productores forestales han recibido capacitación³⁷.³⁸

Como producto del trabajo del PROCYMAF en comunidades/ejidos, la gente ha logrado entender que el mejoramiento de sus condiciones de vida así como la conservación y un uso equilibrado de sus recursos forestales lo pueden obtener a través de fortalecer sus capacidades técnicas, organizativas y de gestión mediante la asistencia técnica y la capacitación primero y enseguida, a partir de contar con recursos financieros

La continuidad del Proyecto es imprescindible si se quieren consolidar los avances logrados hasta ahora y abrir oportunidades a nuevas comunidades/ejidos a alternativas de manejo de recursos naturales, de conservación y protección de los mismos, de aprovechamiento sustentable y de generación de ingreso y empleo en el sector forestal del país.

³⁶ La cifra comprende aprovechamiento forestal formal, actualizaciones de programas de manejo, aprovechamiento de resina de pino y estudio de conservación.

³⁷ Incluye cursos a productores forestales y seminarios de comunidad a comunidad

³⁸ Fuentes: Indicadores. UCP e Informe Anual PROCYMAF 2002.

6.2. SOBRE EL DISEÑO DEL PROCYMAF.

El diseño del PROCYMAF en base a sus cuatro componentes y enfoque es pertinente para conseguir los objetivos que se ha propuesto; no obstante se requiere hacer algunos ajustes y desarrollar algunas líneas de trabajo que lo complementen.

Es positivo que exista un Proyecto enfocado al trabajo con comunidades y ejidos que constituyen un sector muy importante - desde muchos puntos de vista-, dentro del ámbito forestal: 80% de la superficie forestal en el país se encuentra bajo el régimen de propiedad comunal y ejidal, y en donde existe aún una gran riqueza forestal pero también en donde sus pobladores tienen grandes carencias de todo tipo.

En ese sentido, el que el diseño del PROCYMAF esté centrado en fortalecer capacidades técnicas, de gestión y organización de comunidades y ejidos para que se hagan cargo de su propio desarrollo constituye una de sus mayores fortalezas; en la medida en que, al privilegiar el capital social y la planeación local sobre los proyectos directos de inversión productiva, tiene mayores posibilidades de avanzar firmemente hacia un manejo sustentable de los recursos forestales, ya que garantiza que los productores estarán mejor capacitados y organizados para ello.

El enfoque de diseño del PROCYMAF ha permitido desarrollar una estrategia de trabajo muy cercana a las comunidades y ejidos forestales, que ha fortalecido las capacidades de éstas y, además, ha contribuido a promover el capital social.

El PROCYMAF ha ayudado a consolidar espacios regionales de consulta, difusión, discusión e intercambio a través de los cuales se ha contribuido a generar e instrumentar procesos de desarrollo regional. El PROCYMAF junto con la Delegación de la Secretaría del Medio Ambiente propiciaron la promoción y constitución de los Comités Regionales de Recursos Naturales que se constituyeron entre 1996 y el año 2000. En estos espacios de participación se ha logrado la confluencia de diversos actores del sector forestal y de recursos naturales en el ámbito regional como son las comunidades y ejidos, las instituciones de gobierno, las ONG, el sector privado y las instituciones

Un apoyo indirecto del PROCYMAF a los productores para mejorar el manejo de sus recursos forestales ha sido la profesionalización de los servicios técnicos y profesionales involucrados en el sector, a fin de elevar su calidad y oportunidad a fin de que estén en mejores condiciones para desarrollar las funciones para las que son contratados libremente por las comunidades.

Un resultado positivo respecto a este componente ha sido la posibilidad de ampliar y fortalecer el mercado de servicios técnicos y profesionales que asesoran a las comunidades y ejidos forestales. Especialmente esto se observa claramente en Oaxaca donde se tiene un padrón de PSTyP de más de 75 profesionales, mientras que antes de que el proyecto iniciara los PSTyP solamente llegaban a un número aproximado a 20 profesionales; como se aprecia en el cuadro No. 6. Además, el padrón se ha ampliado con profesionistas provenientes de diversas disciplinas como biólogos, contadores, sociólogos, abogados, así como organizaciones sociales, ONG y técnicos comunitarios.

El PROCYMAF ha contribuido también a fortalecer las funciones normativas, de fomento y técnicas de las instancias gubernamentales de los órdenes federal, estatal así como a consolidar las acciones emprendidas por la SEMARNAT y la CONAFOR. Con ello ha coadyuvado a mejorar el desempeño técnico y administrativo y por ende en un mayor alcance de los objetivos del sector.

Por lo que toca al apoyo a Proyectos Forestales no Maderables (PFNM), éstos han contribuido a la diversificación del manejo forestal permitiendo desarrollar alternativas al sólo aprovechamiento de la madera. A través de un conjunto de estudios y proyectos, el PROCYMAF ha logrado que distintas comunidades y ejidos hayan fortalecido una estrategia de diversificación productiva incorporado otras actividades como: el ecoturismo, el manejo de la vida silvestre y de otras especies maderables no convencionales, producción de hongos, etc.

El apoyo a los PFNM se desarrolla al parecer con dos orientaciones no siempre bien definidas: una de fomento y otra de carácter demostrativo. Esta situación de indefinición ha incidido negativamente en los alcances de las acciones desarrolladas en este rubro dado que el PROCYMAF no contempla en su diseño acciones de fomento en gran escala y sólo lo hace apoyando, con limitados recursos, a los PFNM. El enfoque demostrativo de los PFNM sería muy positivo si se llevara a un desarrollo completo y con mayor presupuesto, de donde derivaran aprendizajes suficientemente sólidos para replicar PFNM tipo en distintas localidades con mayores posibilidades de éxito.

A través de la evaluación se identificaron, también, algunas carencias importantes en el diseño:

1. Falta una mayor definición de líneas estratégicas regionales, por cadena de productos y tipos de comunidades que complemente el enfoque de operación del Proyecto a partir de la demanda.

La organización interna de ejidos y comunidades- es, sin duda, un componente básico para empujar procesos de desarrollo sustentable no obstante requiere de instrumentos y acuerdos más amplios y de acciones estratégicas de alcance mayor como el municipal, regional y nacional; por ello, es indispensable llevar a cabo procesos de planeación y organización regional con una visión integral y en donde la coordinación intra e interinstitucional devienen indispensables lo mismo que los acuerdos concertados en espacios más vastos como los Consejos (municipales, distritales, estatales y nacional) contemplados en la Ley de Desarrollo Rural y en la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable.

2. Hace falta la definición de líneas estratégicas de intervención para cada uno de los cuatro tipos de comunidades, las diferentes ecorregiones del país, y las variadas cadenas productivas, que definan procesos generales a seguir como modelo en cada caso. Proceso que, llegado el momento, permita al PROCYMAF determinar cuando dejar de apoyar a una comunidad o conjunto de ellas en razón de haber alcanzado sus objetivos.

Se aprecian también carencias en la participación más activa de los beneficiarios a lo largo de todos los procesos que se desarrollan en las comunidades. Haría falta, como parte del proceso de formación de capital social, hacer coparticipes a las comunidades/ejidos de la toma de decisiones sobre los procesos a seguir en los distintos tipos de comunidades/ejidos tendientes a fortalecer el capital social así como sobre su desarrollo. Las acciones del PROCYMAF en ese sentido son bastante centralizadas.

3. Hace falta profundizar en los procesos de apropiación de conocimientos técnicos, habilidades y destrezas por parte de las comunidades.

El fortalecimiento de las capacidades técnicas organizativas y en general de todas aquellas que van orientadas a crear capital social ha de ser visto como un proceso continuo que obedece al desarrollo de líneas estratégicas que conduzcan a un verdadero proceso de apropiación por parte de las comunidades pues, como se ha señalado en líneas anteriores, el que esto no ocurra propicia abusos y usurpación de funciones por parte de los PSTyP y finalmente fomenta la dependencia y la subordinación tradicionales en la relación entre comunidades/ejidos, asesores técnicos e instancias gubernamentales.

Como complemento al desarrollo de líneas de trabajo anteriores y tomando en cuenta los resultados obtenidos hasta el momento por el PROCYMAF, respecto a los PSTyP y las instituciones del sector forestal. Se recomienda hacer las siguientes modificaciones respecto a esos dos componentes.

Aprovechando la experiencia desarrollada por el Proyecto en la formación de los PSTyP, el PROCYMAF pudiera ser el responsable de instrumentar su esquema para aplicarlo en diversos estados, con el propósito de ir homologando este proceso de fortalecimiento de servicios técnicos mediante la integración de un Padrón Único de PSTyP que atienda las necesidades de los diferentes programas y proyectos de la CONAFOR como son el PRODEFOR, PRODEPLAN y PRONARE. En esta nueva situación se tendría necesariamente que ampliar a la vez la diversidad temática, así como replantear los términos de la relación con los PST y de su actualización ya que durante la etapa piloto el costo de esta última corrió a cargo del PROCYMAF

El componente cuatro (Fortalecimiento institucional), sería más pertinente que pasara a formar parte de la estructura central de la CONAFOR para que sea como instancia central la responsable del fortalecimiento institucional de los funcionarios del sector forestal. Lo anterior con la idea de que los recursos destinados a la instrumentación de este componente se reorienten a fortalecer los otros tres y al desarrollo de nuevas líneas de trabajo.

Fortalecimiento mayor y formación de cuadros técnicos y profesionales a nivel de las comunidades/ejidos que complementen y/o amplíen el trabajo de los promotores del PROCYMAF y de los PSTy; así como ampliar la capacitación, transferencia de tecnología, organización y capacidad administrativa a los beneficiarios en la perspectiva de consolidar procesos de apropiación mayores.

No obstante lo señalado, cualquier acción de rediseño del PROCYMAF habría de mantener lo que ha sido la idea rectora de su diseño original: el apostar al fortalecer el capital social como medio para transitar a un aprovechamiento sustentable con equidad. Tal idea debe seguir siendo el eje ordenador cualquiera que sea el cambio que se realice.

6.3. SOBRE LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES DERIVADAS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS BENEFICIARIOS.

Como sucede con muchos de los programas que se llevan a cabo en el medio rural, el perfil socioeconómico de los beneficiarios del PROCYMAF, en particular la baja escolaridad, puede ser un factor limitante para aprovechar mejor y más rápidamente los apoyos del PROCYMAF.

El PROCYMAF es bien evaluado por los beneficiarios como un proyecto que les ha aportado medios y recursos efectivos para mejorar el manejo de los recursos naturales, disminuir su deterioro, protegerlos y conservarlos. Además, consideran que el proyecto les brinda conocimientos y capacidades técnicas y organizativas para aprovechar sus recursos y generar alternativas productivas y económicas que les permitan mejorar sus condiciones de ingreso y de vida.

La dirección, administración y operación del Proyecto son reconocidas, en general, como instancias con buena calidad técnica, administrativa y operativa que, sin embargo, pueden ser mejorados en varios aspectos: incrementando el personal (y mejorando la calidad) dedicado a la promoción y asistencia técnica; acrecentando la frecuencia con que asisten a brindar sus servicios, mejorando y simplificando sus procesos administrativos, etc.

Mayores impactos se lograrían con el PROCYMAF si se incrementara el monto de su inversión y cobertura, llevando a cabo una articulación mayor con otros programas complementarios (PRODEFOR, PET, Alianza para el Campo, Microrregiones y Opciones Productivas, entre otros).

CAPÍTULO 7

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROCYMAF

7.1. FORTALEZAS

1. Su diseño está basado en un diagnóstico técnico y participativo para su instrumentación como proyecto Piloto en el estado de Oaxaca.
2. El contar con un equipo central (Unidad Coordinadora del Proyecto) y en cada uno de los estados (Unidades Instrumentadoras del Proyecto) incrementa la efectividad de las acciones en la medida en que desarrollan actividades de planeación estratégica y de coordinación que le dan integralidad y direccionalidad a las acciones realizadas en campo por el equipo operativo (promotores, PSTyP, consultores, técnicos comunitarios, etc.). Esta constituye una de las mayores fortalezas del PROCYMAF.
3. Instrumentación de la operación del programa a partir de la demanda de las comunidades.
4. El tener, en el caso de algunas comunidades Tipo I, de productores potenciales como punto de partida para la instrumentación de las acciones las Evaluaciones Rurales Participativas (ERP).
5. Tener como eje de sus acciones la asistencia técnica y la capacitación a las comunidades y ejidos con lo cual se impulsa el fortalecimiento de sus capacidades de organización, gestión, planeación y técnicas como base para impulsar el desarrollo comunitario que pueda ser sostenible en el mediano plazo
6. El contacto directo que los promotores tienen con el conjunto de la comunidad/ejido lo cual genera confianza e interés por conservar y aprovechar mejor sus recursos forestales pese a que por el tipo de acciones que desarrolla el PROCYMAF no obtengan beneficios económicos inmediatos.
7. La inversión en proyectos forestales no maderables (PFNM) con carácter demostrativo que permite la obtención de recursos en el corto tiempo pero sobre todo, ampliar el espectro de posibilidades productivas que puede generar el recurso bosque. En ese sentido, el PROCYMAF ha desarrollado eficientemente una línea de trabajo orientada a diversificar el manejo y la producción del bosque a través de proyectos como el ecoturismo, el aprovechamiento de no maderables, el manejo de la vida silvestre, la certificación forestal, etc.
8. La promoción e impulso de estudios y proyectos de conservación y manejo de bosques no comerciales que han permitido a las comunidades y ejidos fortalecer esquemas comunitarios de conservación a través de Ordenamientos Ecológicos Comunitarios, Áreas Comunes Protegidas, UMAS, etc.

9. El fortalecimiento y promoción de un programa de diversificación de la oferta de servicios técnicos hacia las comunidades que ha permitido la participación con mayor calidad del gremio tradicional del sector, los ingenieros forestales y, además, la inclusión de profesionistas de otras especialidades como son biólogos, sociólogos, antropólogos, contadores, ingenieros agrónomos, abogados, etc. e incluso técnicos forestales y comunitarios.
10. El establecimiento de un Padrón de Prestadores de Servicios Técnicos y Profesionales que pone a disposición de las comunidades/ejidos para que puedan elegir el técnico o asesor que consideren más conveniente.
11. El establecimiento de un Programa de Educación Continua dirigido a los PST que permite mejorar su formación, ampliar y actualizar capacidades y recibir una educación de postgrado interdisciplinaria, con valor incluso curricular a nivel de Maestría Tecnológica.
12. La contribución a la creación, operación y fortalecimiento de los Comités Regionales de Recursos Naturales en Oaxaca y Guerrero. Estos espacios se han convertido en foros de concertación y vinculación entre las comunidades forestales y el resto de los actores que inciden en el manejo de los recursos naturales (instituciones académicas, ONGS, instituciones gubernamentales, industriales, etc.). Actualmente tienen un peso muy importante a nivel regional en diferentes regiones de Oaxaca.

7.2. DEBILIDADES

1. Lo limitado de sus recursos financieros, lo estrecho de su cobertura y su escasa estructura operativa. El no contar con mayores recursos públicos -además de los proporcionados por el Banco Mundial- que le permitieran mayor alcance en sus acciones.
2. La escasez de personal en campo limita el contacto y por ende la eficacia para dar consistencia a los procesos iniciados y sobre todo seguimiento a las acciones y a procesos de carácter más estratégico.
3. Falta una mayor definición de líneas estratégicas regionales, por cadena de productos y tipos de comunidades que complemente el enfoque de operación del Proyecto a partir de la demanda.
4. Falta de definición de líneas estratégicas de intervención (así como de sus respectivos indicadores), para cada uno de los cuatro tipos de comunidades, las diferentes ecorregiones del país, y las variadas cadenas productivas, que definan procesos generales a seguir como modelo en cada caso. Proceso que, llegado el momento, permita al PROCYMAF determinar cuando dejar de apoyar a una comunidad o conjunto de ellas en razón de haber alcanzado sus objetivo.

5. Hace falta una mayor definición de líneas estratégicas de acciones para cada uno de los cuatro tipos de comunidades que llegado el momento permitan al PROCYMAF determinar cuando dejar de apoyar a una comunidad en razón de haber completado sus objetivos.
6. Insuficiente utilización del instrumento de Evaluación Rural Participativa (ERP). Sólo unas pocas comunidades potenciales tienen como punto de partida las ERP y en muchas ocasiones sus alcances son limitados ya que se realizan en poco tiempo y con pocos recursos. Importante resulta este aspecto debido a que existen varios casos en los que dicho documento técnico y participativo ha permitido la obtención de recursos de otras fuentes de financiamiento. El insuficiente desarrollo del concepto de Programa Comunitario de Desarrollo como instrumento de articulación de las acciones del programa con otros del sector así como con otros programas, al menos, de la SEDESOL y SAGARPA
7. Falta (o insuficiencia) de apoyos financieros e institucionales a las acciones derivadas de los estudios técnicos y la capacitación debido fundamentalmente a carencia de recursos de inversión y a la falta de una mayor coordinación intra e interinstitucional mayor que pudiera complementar las acciones que realiza el PROCYMAF con derramas económicas, acciones de infraestructura básica, de desarrollo de capacidades, etc. Podrían llevar a cabo acciones complementarias como las señaladas anteriormente especialmente PRODEFOR, aunque también Alianza para el Campo, Microrregiones, Opciones Productivas, entre otros
8. La inexistencia de una normatividad que establezca con carácter obligatorio la complementariedad con otros programas, especialmente en cuanto a recursos para inversión en proyectos y acciones que el PROCYMAF identifique y elabore a partir del ordenamiento ecológico y la planeación comunitaria, pero también con relación a la sincronía en tiempos y en espacios geográficos. El PROCYMAF podría promover a través de las autoridades del sector que el legislativo hiciera modificaciones a las R.O de los distintos programas en donde se especificara que en el otorgamiento de apoyos serán privilegiadas las comunidades/ejidos que cuenten con procesos de planeación respaldados por documentos técnicos y consensados por las asambleas.
9. El no plantearse acciones con organizaciones de segundo nivel y limitarse esencialmente al trabajo con comunidades/ejidos debido a la carencia de líneas de trabajo que propicien mecanismos de gestión y de trabajo entre las comunidades de una misma microrregión, de cadenas productivas o entre los municipios.
10. El no contar con recursos propios para impulsar un número mayor de PFM que pudieran ser aplicados a acciones y proyectos derivados directamente de los estudios de asistencia técnica así como para lograr toda su capacidad como proyectos demostrativos.

CAPÍTULO 8 RECOMENDACIONES

1. Incrementar los recursos financieros para el programa y ampliar su alcance y cobertura para convertirse en un programa nacional. Dada su experiencia y resultados el PROCYMAF en una segunda etapa pudiera constituirse en un Programa de alcance nacional centrado en fortalecer el capital social de ejidos y comunidades como contraparte de los programas de la CONAFOR ampliando su cobertura y alcances.
2. Complementar el enfoque por demanda con apoyos para la construcción de líneas estratégicas en el plano regional, municipal, microrregional y por cadenas productivas, así como profundizar las líneas de acción específicas para cada uno de los 4 tipos de comunidades y desarrollar indicadores de impacto que permitan el seguimiento y la evaluación.
3. Profundizar las acciones de coordinación intra e interinstitucional y explorar la contraparte estatal y municipal.
4. Hacer una revisión de instrumentos y normatividades de otros programas relacionados de SAGARPA, SEDESOL, Economía, entre otras, en la idea de proponer modificaciones normativas para establecer vínculos de complementariedad, especialmente en lo que se refiere a la canalización de inversiones a proyectos y acciones.
5. Fortalecer el uso de las ERP. Realizar ERP al menos en las comunidades tipo I y II, que puedan transformarse en un Ordenamiento Ecológico y un Programa de Desarrollo Comunitario que sirva de base para establecer líneas de trabajo específicas con los programas de la CONAFOR en general y con el PROCYMAF en particular. Asimismo para que el Ordenamiento Ecológico y el Programa de Desarrollo Comunitario sean los instrumentos técnicos en base al cual se puedan realizar acciones de gestión con otras instituciones como la SAGARPA y la SEDESOL. De igual manera para que sea un instrumento a partir del cual pueda hacerse el seguimiento y la evaluación de las acciones.
6. Definir una línea estratégica de acciones con organizaciones de segundo nivel existentes o bien que se vayan promoviendo o que surjan como producto de los Foros Regionales o de los seminarios de comunidad a comunidad.
7. Ampliación y fortalecimiento del equipo de promotores para que hagan un seguimiento más eficaz del programa con las comunidades.
8. Fortalecimiento mayor y formación de cuadros técnicos y profesionales a nivel de las comunidades que complementen y/o amplíen el trabajo de los promotores del PROCYMAF y de los PST.

9. Elaborar proyectos estratégicos tipo, por recursos y región eco productiva Desarrollo de un conjunto de estudios estratégicos principalmente de mercado y de tecnologías sustentables, en apoyo de la cadena productiva de los PFNM tipo como serían: el ecoturismo, las artesanías, agua de manantial, aprovechamiento de agave, de venado cola blanca, etc.
10. Fortalecer capacitación, transferencia de tecnología, organización y capacidad administrativa a los beneficiarios Incrementar el apoyo a la formación de capacidades para los sujetos de los proyectos de NM que complemente las inversiones. Se propone que cada uno de los PFNM apoyados por el Proyecto cuente con un apoyo adicional y suficientemente grande en estos aspectos que funcione como componente adicional y sin que entre en los cálculos de la operación del proyecto, es decir, que sea completamente subsidiado y sea efectivo
11. Apoyar costos y riesgos de la innovación y experimentación de los proyectos según tres clases: innovadores, adaptadores y replicadores.
12. Profundizar los diagnósticos participativos y foros de consulta para establecer líneas de trabajo con las comunidades de los estados de Guerrero y Michoacán y demás estados en donde vaya iniciar el Proyecto.
13. Realizar una consulta a través de los foros regionales sobre los posibles problemas que presenta la mecánica operativa del Proyecto para alcanzar los objetivos planteados.
14. Considerando su experiencia y los resultados obtenidos hasta el momento respecto a los PSTyP, el PROCYMAF pudiera ser el responsable del fortalecimiento de este componente en una escala mayor a través de instrumentar su esquema para aplicarlo en los estados forestales del país Con ello se podría ir homologando este proceso de fortalecimiento de servicios técnicos mediante la integración de un Padrón Único de PSTyP que atienda las necesidades de los diferentes programas y proyectos de la CONAFOR como son el PRODEFOR, PRODEPLAN y PRONARE. En esta nueva situación se tendría necesariamente que ampliar a la vez la diversidad temática, así como replantear los términos de la relación con los PST y de su actualización ya que durante la etapa piloto el costo de esta última corrió a cargo del PROCYMAF.
15. Por lo que hace al componente No. 4 de Fortalecimiento Institucional, sería recomendable que pasara a formar parte de la estructura central de la CONAFOR para que sea, como instancia central, la responsable del fortalecimiento institucional de los funcionarios del sector.

16. LITERATURA CONSULTADA

- Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006. Presidencia de la República.2001.
- Programa Nacional De Medio Ambiente Y Recursos Naturales 2000-2006. México, D.F.
- Programa Nacional Forestal 2001-2006. Diario Oficial. Septiembre, 2002. CONAFOR
- Programa Estratégico Forestal para México 2025. SEMARNAT. México, D.F.
- México. Revisión del sector forestal y la Conservación de los Recursos Naturales, 1995. SEMARNAP y Banco Mundial.
- PROCYMAF. Informe de Evaluación, 1997. Banco Mundial- SEMARNAP
- PROCYMAF Balance de Tres Años de Ejecución. 1998-2000. SEMARNAP.
- PROCYMAF. Informes Anuales: 2000, 2001, 2002. CONAFOR
- Anta, S. Plancarte, A. y J.M. Barrera. 2000. Conservación y Manejo Comunitario de los Recursos Forestales en Oaxaca. SEMARNAP-PROCYMAF. Oaxaca, Oax.
- Anta, S. 2003. Evaluación del Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de Recursos Forestales (PROCYMAF) en el estado de Oaxaca. Transparencia A.C. Oaxaca, Oax.
- PROCYMAF Metas 2002.
- PROCYMAF Padrón de Beneficiarios
- PROCYMAF Encuesta a Beneficiarios.
- Cierre de Ejercicio PROCYMAF 2002
- Merino, Leticia y Gerardo Segura. El manejo de los recursos naturales en México, 1992-2002. Procesos, tendencias y políticas públicas” en La transición hacia el desarrollo sustentable. Perspectivas de América Latina y el Caribe. Coordinadores Enrique Leff, *et al.*, SEMARNAT, INE, UNAM, PNUMA. 1a. Edición , México, 2002. www.rolac.unep.mx/educent/transición.pdf.
- Merlet, Michel, *et al.*, Evaluación económica del proyecto PROCYMAF. Tomo 2. Análisis del proyecto. Evaluación económica de sus acciones en el Estado de Oaxaca. Institut de recherches et d’applications des méthodes de développement (IRAM) y Center for International Forestry Research (CIFOR), México, 2003.

ANEXOS

ANEXOS TECNICOS (Ver archivo digital adjunto WinZip)

- ENTREVISTAS GRUPALES: OAXACA MICHOACÁN Y GUERRERO
- MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA.

ANEXOS METODOLOGICOS (Ver archivo digital adjunto WinZip)

- EVALUACIÓN PROCYMAF. 2002. DESCRIPCIÓN BASE DE DATOS.
- ENCUESTA A BENEFICIARIOS.
- EVALUACIÓN PROCYMAF. 2002. MEMORIA PROGRAMA DE CAPTURA
- ACCES BASES DE DATOS ENCUESTA PROCYMAF 2002
- EVALUACIÓN PROCYMAF. 2002. MEMORIA SOBRE METODOLOGÍA ESTADÍSTICA
- GRAFICOS DE LAS FRECUENCIA ENCUESTA BENEFICIARIOS PROCYMAF 2002: TOTAL DE LA MUESTRA, OAXACA, MICHOACÁN Y GUERRERO.

ANEXO FOTOGRAFICO (Ver archivo fotográfico adjunto)

- OAXACA, MICHOACÁN Y GUERRERO