



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS MONTECILLO

POSGRADO EN CIENCIAS FORESTALES

HACIA LA MODERNIZACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL FORESTAL: RETOS Y PERSPECTIVAS DEL MODELO DE GOBERNANZA PARTICIPATIVA

JOSÉ ALAN MARTÍN JIMÉNEZ YÁÑEZ

T E S I N A
PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRÍA TECNOLÓGICA EN CONSERVACIÓN Y MANEJO
SUSTENTABLE DE BOSQUES**

MONTECILLO, TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO

2017

HACIA LA MODERNIZACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL FORESTAL, RETOS Y
PERSPECTIVAS DEL MODELO DE GOBERNANZA PARTICIPATIVA

CARTA DE CONSENTIMIENTO DE USO DE LOS DERECHOS DE AUTOR Y DE LAS REGALIAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE INVESTIGACION

En adición al beneficio ético, moral y académico que he obtenido durante mis estudios en el Colegio de Postgraduados, el que suscribe José Alan Martín Jiménez Yáñez, Alumno (a) de esta Institución, estoy de acuerdo en ser participe de las regalías económicas y/o académicas, de procedencia nacional e internacional, que se deriven del trabajo de investigación que realicé en esta institución, bajo la dirección del Profesor Alejandro Velázquez Martínez, por lo que otorgo los derechos de autor de mi tesis Hacia la modernización del Consejo Nacional Forestal: Retos y perspectivas del modelo de gobernanza participativa y de los producto de dicha investigación al Colegio de Postgraduados. Las patentes y secretos industriales que se puedan derivar serán registrados a nombre el colegio de Postgraduados y las regalías económicas que se deriven serán distribuidas entre la Institución, El Consejero o Director de Tesis y el que suscribe, de acuerdo a las negociaciones entre las tres partes, por ello me comprometo a no realizar ninguna acción que dañe el proceso de explotación comercial de dichos productos a favor de esta Institución.

Montecillo, Mpio. de Texcoco, Edo. de México, a 11 de diciembre de 2017



Firma del
Alumno (a)



Dr. Alejandro Velázquez Martínez
Vo. Bo. del Consejero o Director de Tesis

La presente tesis titulada: **"Hacia la modernización del Consejo Nacional Forestal: Retos y perspectivas del modelo de gobernanza participativa"** realizada por el alumno: JOSÉ ALAN MARTÍN JIMÉNEZ YÁÑEZ, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRÍA TECNOLÓGICA EN CONSERVACIÓN Y MANEJO SUSTENTABLE DE
BOSQUES

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO

Dr. Alejandro Velázquez Martínez

ASESOR

Dr. Aurelio Manuel Fierros González

ASESOR

Dr. Miguel Caballero Deloya

Montecillo, Texcoco, Estado de México, diciembre 2017

HACIA LA MODERNIZACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL FORESTAL, RETOS Y PERSPECTIVAS DEL MODELO DE GOBERNANZA PARTICIPATIVA

José Alan Martín Jiménez Yáñez, M.T.
Colegio de Postgraduados, 2017

RESUMEN

La recomposición en el esquema del poder político del Estado y el creciente interés colectivo de la ciudadanía por participar en la solución de problemas comunes, ha generado una novedosa concepción del reacomodo del ejercicio del poder. Esta relación ha permitido a diversas organizaciones sociales, posicionarse como colaboradoras del Gobierno ante la necesidad de legitimar muchas de sus acciones, mismas que se ven reflejadas en la construcción conciliada de planes, estrategias y acciones en beneficio de la sociedad.

El modelo de Gobernanza Participativa permite entre otras cosas, el establecimiento de plataformas sobre las cuales operan las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo estos espacios participativos regidos bajo los principios de responsabilidad social, eficiencia y transparencia, no son evaluados pese a la relevancia que poseen en las tareas de gobierno. Frente a la necesidad de aportar al análisis de estas plataformas en materia forestal, se construyó una propuesta de fortalecimiento al modelo participativo del Consejo Nacional Forestal (CONAF), tomando como referente para su análisis el modelo de gobernanza, entendido como el proceso de intervención actores sociales y gubernamentales en la búsqueda de soluciones a problemas comunes.

Con base en esta idea, se consideró necesario realizar una selección de variables del concepto de Buena Gobernanza, identificando las coincidencias existentes entre tres distintas interpretaciones conceptuales. Las variables elegidas fueron: Transparencia, Participación, Eficiencia, Responsabilidad e Imparcialidad. Asimismo, se formuló un cuestionario con la intención de evaluar las actividades del CONAF relacionadas con las variables elegidas del concepto de Gobernanza, el cual constó de cinco bloques con seis preguntas cada uno, orientadas a conocer de manera puntual la consideración que poseen los integrantes del Consejo respecto a las tareas realizadas en cada variable.

Derivado del análisis de la información obtenida, se formuló una propuesta de mejora a la operación del Consejo Nacional Forestal.

Palabras clave: Gobernanza, Organizaciones de la Sociedad Civil, Consejo Nacional Forestal, propuesta de mejora.

TOWARD THE MODERNIZATION OF THE NATIONAL FORESTRY COUNCIL: CHALLENGES AND PERSPECTIVES OF THE PARTICIPATORY GOVERNANCE

José Alan Martín Jiménez Yáñez, M.T.
Colegio de Postgraduados, 2017

ABSTRACT

The composition of the political power scheme and the citizenship growing collective interest in participating in common problems solutions has created a new conception of the rearrangement in the exercise of power. This relationship has permitted different social organizations to collaborate with the government in the need to legitimize their actions, the same ones that we can see in the reconciled plans, strategies and actions in the benefit of our society.

The model of participative governance, among other things, allows the establishment of platforms in which the social organizations can operate. Yet the participative spaces under the social responsibility, efficiency and transparency principles are not evaluated, even though the importance they represent in the government's chores. Facing the need to contribute to this platforms in forestry matters, I built a proposal for strengthening the participatory model of the National Forestry Council (CONAF by its initials in Spanish), taking as a reference for its analysis the model of governance, being understood as the intervention of society and government in the search for common problems solutions.

With this idea, I considered necessary a selection of variables from the concept of good governance, identifying the coincidences among three different concepts. The selected variables were: transparency, participation, efficiency, responsibility and impartiality. I also formulated a questionnaire with the intention of evaluating the CONAF activities related to the selected variables from the governance concept, which consisted in five groups of six questions each one, oriented to know the punctual opinions of the Council members, regarding the activities performed in each variable.

Based on the analysis of the obtained information, I made a proposal to improve the operation of the National Forestry Council.

Key words: governance, social organizations, National Forestry Council, proposal to improve

DEDICATORIA

A Paulina por su amor e incondicional apoyo, así como por todos aquellos momentos de felicidad a su lado.

A mis amados padres a quienes les debo mucho de lo que soy.

A mi consejero por inspirarme a afrontar nuevos retos en la vida.

A mis asesores por su apoyo en la mejora del documento.

A mis profesores y compañeros de clase por ofrecerme su sincera amistad.

AGRADECIMIENTOS

A la Comisión Nacional Forestal y al Colegio de Postgraduados, por darme la oportunidad de desarrollar mi vida profesional dentro del sector forestal de México.

Al Dr. Alejandro Velázquez Martínez, por su absoluto apoyo en la culminación de este documento.

Al Ing. Carlos González Vicente por sus apreciables opiniones constructivas y sus acertados consejos.

Al Lic. Víctor Hugo Reza García por toda la ayuda laboral recibida.

A todos los integrantes del Consejo Nacional Forestal que participaron en el proceso de documentación de este trabajo.

A los Profesores Dr. Aurelio Manuel Fieros González y Dr. Miguel Caballero Deloya, por sus valiosas sugerencias para mejorar el presente trabajo.

CONTENIDO

RESUMEN	v
ABSTRACT	vii
LISTA DE FIGURAS	xiii
LISTA DE CUADROS	xiv
LISTA DE GRÁFICAS	xv
INTRODUCCIÓN	1
1. GOBERNANZA Y CONSEJOS CONSULTIVOS	5
1.1 De la Gobernabilidad a la Gobernanza.....	6
1.1.2 La comprensión de la Buena Gobernanza	11
1.2 Los Consejos Consultivos	14
1.2.1 El Consejo Nacional Forestal	17
1.2.1.1 Antecedentes	18
1.2.1.2 Marco Normativo	23
1.2.1.3 Ámbito de Acción	25
1.2.1.4 Estructura y Grupos de Trabajo	27
2. MARCO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GOBERNANZA FORESTAL	31
2.1 Variables para el estudio: el contenido de la Buena Gobernanza	32
2.1.1 Transparencia	34
2.1.2 Participación.....	34
2.1.3 Eficiencia.....	35
2.1.4 Responsabilidad.....	35
2.1.5 Imparcialidad.....	36
2.2 Metodología para el trabajo en campo: recuperando la Buena Gobernanza....	36
2.2.1 Instrumentos de recolección de datos.....	38
2.2.2 Determinación de los actores.....	39
2.3 Procesamiento de datos y su difusión.	40
2.4 Resultados de la aplicación de la metodología.....	41
2.4.1 Transparencia	41
2.4.2 Participación.....	45
2.4.3 Eficiencia.....	49

2.4.4	Responsabilidad.....	54
2.4.5	Imparcialidad.....	58
3.	INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA Y EL FUTURO DEL CONAF	61
3.1	Presentación de los Resultados	62
3.2	Propuesta de mejora	64
4.	CONCLUSIONES GENERALES.....	66
5.	LITERATURA CITADA	69
	ANEXO 1. CUESTIONARIOS	71
	ANEXO 2. RESULTADOS NUMÉRICOS.....	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estándar de Buena Gobernanza para los servicios públicos	13
Figura 2. Normatividad aplicable al CONAF	24
Figura 3. Ámbito de acción del Consejo Nacional Forestal	25
Figura 4. Integración del Consejo Nacional Forestal	27
Figura 5. Propuesta de análisis	32

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Motivos que propiciaron la evolución del concepto de Gobernanza.	7
Cuadro 2. Principales diferencias entre la Gobernabilidad y la Gobernanza.....	8
Cuadro 3. Parámetros de Buena Gobernanza	12
Cuadro 4. Principales aportaciones legales en materia del Consejo Nacional Forestal	22
Cuadro 5. Integración de las representaciones en el Consejo Nacional Forestal	28
Cuadro 6. Integración de los Comités Técnicos del Consejo Nacional Forestal.	30
Cuadro 7. Comparación de variables sobre la Buena Gobernanza.....	33
Cuadro 8. Cálculo de la muestra por estrato	38
Cuadro 9. Número de cuestionarios	39
Cuadro 10. Tipo de ponderación	40
Cuadro 11. Resultados obtenidos en la variable de transparencia.....	44
Cuadro 12. Resultados obtenidos en la variable de participación	48
Cuadro 13. Resultados obtenidos en la variable de eficiencia	52
Cuadro 14. Resultados obtenidos en la variable de responsabilidad	57
Cuadro 15. Resultados obtenidos en la variable de imparcialidad	60
Cuadro 16. Resultados de las variables de Gobernanza	62

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Resultados obtenidos en la variable de transparencia.....	45
Gráfica 2. Resultados obtenidos en la variable de participación	49
Gráfica 3. Resultados obtenidos en la variable de eficiencia.....	53
Gráfica 4. Resultados obtenidos en la variable de responsabilidad	57
Gráfica 5. Resultados obtenidos en la variable de imparcialidad	61
Gráfica 6. Resultados obtenidos de las variables de Gobernanza	63

INTRODUCCIÓN

El contexto en el que operan actualmente las instituciones de los gobiernos democráticos en los países de América Latina, derivado de influencia global de los programas y agendas de desarrollo propuestas por organismos multilaterales, así como el interés colectivo de la ciudadanía por participar activamente en la solución de problemas de interés común, ha establecido una nueva concepción en el ejercicio del poder.

La recomposición en el esquema tradicional en donde el Estado es concebido como el centro hegemónico del poder político, ha permitido el establecimiento de un escenario más flexible en donde la toma de decisiones se realiza con la conciliación de diversos sectores de la sociedad.

Ante esta realidad y derivado de la aplicación de modelos teóricos enfocados a la solución de problemas globales, como lo es la propia Gobernanza, obliga a los gobiernos a cumplir con las prerrogativas de inclusión social como referente en la consolidación de Leyes y Reglamentos, así como en la propia elaboración de programas de gobierno. Bajo esta perspectiva, la consolidación de las relaciones entre el Gobierno y la sociedad ha permitido la inclusión de colectivos sociales de manera organizada a través de organizaciones civiles en muchas de las tareas que en el pasado eran solventadas exclusivamente por el gobierno, convirtiéndose éstas organizaciones en grupos colaboradores en el flujo de planes, estrategias y acciones.

La participación cooperativa realizada por parte de estas agrupaciones dentro de los tres niveles de gobierno, les ha permitido empoderarse de espacios para intervenir en procesos de elaboración de política pública, buscando de esta forma incidir en la solución de un problema común, así como en en las propias estructuras legales de las plataformas en las que participan.

Y es que si bien, los gobiernos han buscado legitimar sus acciones a partir de la inclusión de las organizaciones civiles en el quehacer gubernamental, la búsqueda y

consolidación de los espacios idóneos para deliberar o conciliar la política pública es uno de los actuales retos a los que se enfrentan dichas organizaciones. Esta realidad es refrendada por Gisela Zarembeg (2012), quien establece que conceptualmente el asunto de la participación ciudadana va más allá de la construcción de instituciones democráticas, para centrar la discusión en la multiplicidad de formas que adopta la participación de los ciudadanos en el proceso de hechura, implementación y evaluación de las políticas públicas.

Esta forma novedosa de relacionarse la ciudadanía organizada con el gobierno, no es otra cosa que la aplicación de la Gobernanza, entendida como la participación de la sociedad en la construcción y gestión de políticas públicas, la cual según Luis Aguilar (2006), delinea el futuro perfil de la sociedad, cuyo funcionamiento es modelado por la presencia de nuevos sujetos colectivos, independientes e interdependientes en sus actividades, orientando un nuevo modelo de gobernar que se ha ido configurando obligatoriamente un nuevo contexto social.

Atendiendo esta idea, el nuevo modelo de Gobernanza establece una serie de principios o criterios encausados a establecer las plataformas participativas necesarias para el ejercicio paralelo del poder público, permitiendo que la sociedad civil organizada participe y vigile el desarrollo de las políticas públicas dentro de los espacios establecidos para ello. Estas plataformas en su mayoría controladas por las instituciones de gobierno, desarrollan sus actividades de acuerdo a las limitaciones que establece el marco legal de cada una de ellas, por lo que el alcance de los espacios participativos en su gran mayoría es limitativo.

La importancia de analizar el tema de la Gobernanza, parte de la idea de que su correcto entendimiento y adecuada aplicación logrará una sociedad más participativa en torno a los asuntos públicos, dando como resultado, un gobierno con mayor responsabilidad social, eficiente, transparente y democrático, propiciando no afectar los principios fundamentales del Estado en la búsqueda del bienestar de su población.

Asimismo, es importante reconocer que en los últimos años el análisis institucional ha adquirido una nueva dimensión con el desarrollo de los llamados indicadores de gobernabilidad, por lo que la creciente incorporación de una perspectiva de gestión por resultados a las políticas de desarrollo, requiere recoger evidencia objetiva, tanto de la situación de los países, como de los resultados e impactos de las intervenciones realizadas, con la finalidad de medir de forma más precisa los progresos realizados. (Echebarría, 2004)

Sin embargo, pese a los esfuerzos establecidos por garantizar que los espacios de participación ciudadana cumplan con los fines para los que fueron creados, la información y evaluación posterior a su constitución es escasa, situación que se debilita aún más por la falta de un análisis *ex-ante*.

Atendiendo el alcance teórico de los puntos mencionados y haciendo frente a la necesidad incidir en el estudio de temas poco explorados como lo es el análisis de las plataformas para la participación ciudadana en materia forestal, la presente investigación tiene como objetivo aportar desde una concepción constructiva, una propuesta de fortalecimiento al modelo participativo del Consejo Nacional Forestal (CONAF), tomando como referente el modelo de análisis utilizado para medir la eficiencia global de la Gobernanza forestal, esto ante la necesidad de modernizar el sector forestal en materia participativa.

Lo anterior bajo la hipótesis de que el modelo actual de participación ciudadana utilizado por el Consejo Nacional Forestal está en un proceso de aletargamiento frente a los novedosos desafíos que actualmente el sector forestal enfrenta, por lo que de no adoptar medidas de evaluación, seguimiento y mejora a las actividades que propician la transparencia, participación, eficiencia, responsabilidad e imparcialidad dentro del consejo, éste podría quedar como un organismo obsoleto y de mínima influencia política en el sector forestal de México.

Para cumplir este cometido, el presente estudio se desarrolla en cuatro capítulos.

En el primero, se realiza una revisión general de los principales elementos que articulan la transición del modelo de Gobernabilidad al de Gobernanza, estableciendo los tópicos necesarios para incidir en la comprensión del término de Buena Gobernanza. Asimismo se presenta la descripción del Consejo Nacional Forestal, abordando para este caso sus alcances históricos, normativos y estructurales.

En el segundo capítulo, con base en la descripción previa del Consejo Nacional Forestal, se establece como base de este documento la realización de un marco para la evaluación y seguimiento de la Gobernanza forestal, el cual consiste inicialmente en el análisis de sus variables principales, para dar paso al trabajo de campo con la intención de recopilar la información necesaria que permita establecer un análisis comparativo entre el contexto en el cual opera actualmente el Consejo y la propuesta establecida en este documento derivada de la aplicación del modelo metodológico de la Buena Gobernanza, dando con esto una alternativa para la operación del Consejo.

El tercer capítulo se articula a partir de los resultados obtenidos del análisis comparativo, los cuales servirán como insumos para la integración de una propuesta propositiva de mejora, esto con la intención de identificar las áreas de oportunidad en las cuales la propuesta establecida en este documento pudiera ser aplicada, atendiendo el enfoque propositivo sin que necesariamente contrarreste las actividades positivas que actualmente realiza el Consejo Nacional Forestal.

En el cuarto capítulo, se exponen las conclusiones obtenidas a partir del análisis de los temas referidos, estableciendo una postura sobre la hipótesis planteada. Finalmente se agregan los anexos que ayudarán a la comprensión del contenido de este documento.

1. GOBERNANZA Y CONSEJOS CONSULTIVOS

Abonar a la descripción del proceso evolutivo que ha tenido el concepto de Gobernanza, obliga a remontarse en el contexto general del cambio que ha sufrido el modo tradicional de gobernar.

La transición de los sistemas de gobierno constituidos comúnmente por una estructura vertical, un poder centralizado y decisiones unilaterales, a otro en donde se atienden a los actores colectivos en la búsqueda de soluciones a los problemas comunes, establece una nueva delimitación de poder de los ámbitos de acción entre el Estado y la Sociedad.

En este contexto, el desarrollo teórico del concepto “Gobernanza” ofreció de cierta forma, una manera de visualizar este nuevo proceso de dirección de la sociedad contemporánea, esto frente a la participación de grupos organizados en la búsqueda de soluciones eficientes a problemas comunes.

De acuerdo con Luis Aguilar Villanueva, el término de Gobernanza comenzó a tener mayor relevancia a partir de la década de los ochenta, cuando el Banco Mundial, emite un informe sobre el desarrollo del África negra, titulado “*Sub-saharian Africa. From crisis to sustainable growth.*” Este documento señalaba que el fracaso en el desarrollo de este continente estaba cimentado en la incapacidad de gobernar y de administrar el gobierno, de esta forma, era necesario menos y mejor gobierno que debía incluir la afirmación del imperio de la Ley, la rendición de cuentas y la transparencia en las transacciones, con estos elementos se aseguraba la capacidad de los gobiernos para gestionar los recursos económicos y sociales mediante un diseño correcto y una implementación efectiva de las políticas económicas y de desarrollo social. (Aguilar, 2006)

A partir de esto y con base en las condiciones sociales derivadas de las crisis económicas en la mayoría de los Estados Latinoamericanos, el concepto fue adquiriendo muchas concepciones e interpretaciones.

Actualmente Gobernanza puede entenderse como un nuevo proceso de participación, deliberación y cogobierno derivado de las transformaciones que sufrieron los estados en su capacidad directiva en las últimas décadas y establece como tarea principal la construcciones de planes y políticas de acción sujetos a objetivos comunes para obtener resultados públicos (Aguilar, 2011)

Habrá que precisar para este caso que la Gobernanza no implica necesariamente un debilitamiento o eliminación total del poder político del Estado. Contrariamente a esto, lo que se busca con la aplicación de este esquema es establecer una relación de equilibrio entre el Estado y la Sociedad, la cual sirva como plataforma participativa en la búsqueda de soluciones a problemas colectivos.

1.1 De la Gobernabilidad a la Gobernanza

La reconfiguración en las estructuras de poder del Estado y la Sociedad bajo el precepto de la Gobernanza, se agudizaron con la expansión de las crisis económicas dentro de los sistemas democráticos liberales, lo cual puso en evidencia la incapacidad de los gobiernos por satisfacer las demandas de la sociedad, mostrando de esta forma la necesidad de implementar métodos novedosos de ejercer el poder, en donde la clásica forma discrecional de ejecutar las tareas, sea remplazada por una estructura más horizontal.

Queda claro que el concepto de gobernabilidad describe a una serie de elementos que permiten al propio Estado tener el control de sus acciones, por lo que la evolución de este modelo y las condiciones de desarrollo social, obligó al propio Estado a incorporar a diversos actores en la búsqueda de soluciones a problemas de índole común. Una de las aproximaciones comunes sobre la transformación interna del Estado, se da a partir del reconocimiento e inclusión de estos actores, lo cual evidentemente obedece a diversas causas, cuyo estudio ha propiciado un debate por especificar cada una de ellas. Según María Fernanda Ramírez, existen diversos motivos que favorecieron la evolución de la concepción de Gobernanza siguientes. Cuadro 1. (Ramírez, 2011)

Cuadro 1. Motivos que propiciaron la evolución del concepto de Gobernanza.

<p>La crisis financiera del Estado</p>	<p>La emergencia de una nueva Gobernanza es impulsada por un declive de las capacidades financieras del Estado, sobre todo a partir de los años 80 y 90, donde se implican actores privados e intereses organizados en la prestación de servicios públicos, intentando los gobiernos garantizar sus niveles de servicios a pesar de las restricciones presupuestarias.</p>
<p>El cambio Ideológico hacia el mercado</p>	<p>A fines de los años 70 emerge el cuestionamiento respecto al papel del Estado en la representación del interés colectivo y se reclama una redefinición de su rol, bajo la idea de una acción público-privada concentrada. Se postula el paso a un Estado competitivo, que cumpla sólo las funciones básicas, con un aparato organizativo más pequeño, ágil, flexible y descentralizado.</p>
<p>La globalización</p>	<p>Con su incidencia sobre la capacidad tradicional del Estado para dirigir la sociedad y la economía; en virtud del avance del mercado, se debilita su capacidad de control, asignación y distribución.</p>
<p>El fracaso del Estado</p>	<p>Se cuestiona la figura del “gran gobierno” de cara a las altas expectativas centradas en el Estado de bienestar, que a fines de los años 70 empieza a mostrar los síntomas de su agotamiento. La Gobernanza surge entonces como una respuesta ante la crisis del modelo de Estado de bienestar-interventor, y por ende la crisis del modelo de administración pública de ese tipo de Estado, jerárquica y centralizada.</p>
<p>La aparición de una nueva gestión pública</p>	<p>Las reformas del sector público basadas en el mercado, surgidas a finales de los 70, estimulan la Gobernanza proponiendo que el estado renuncie a los controles directos sobre su organización, dejando que la prestación de servicios públicos sea conducida por el mercado. La nueva gestión pública y la Gobernanza comparten la idea de que los acuerdos institucionales entre el sector público y privado facilitan la coordinación.</p>
<p>El cambio social y los nuevos problemas que conforman la agenda global</p>	<p>Las afectaciones tanto lo local, nacional como lo internacional, hacen al gobierno dependientes de fuentes externas y reclaman la intervención de diversidad de actores en la definición de políticas.</p>

Fuente: Reflexión Política, Instituto de Estudios Políticos, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia. P. 17

Lo anterior, no sólo muestra el proceso evolutivo en el cual se ha mantenido la sociedad, sino que destaca el desarrollo teórico que han tenido los temas de gobernabilidad, abriendo el debate sobre el desplazamiento de las viejas formas de gobierno adquiridas por la mayoría de los Estados Latinoamericanos, por el esquema de Gobernanza y las ventajas que trae al permitir la participación y deliberación de los temas de interés común. Por lo que se puede afirmar que esta figura representa un nuevo nivel conceptual y práctico que niega, conserva y rebasa la forma gubernamentalista anterior de dirigir a la sociedad. (Aguilar, 2006)

Este cambio en las formas de gobernar, sustituye la noción restringida de los parámetros técnicos de gobierno por una connotación más adecuada a la actualidad, en donde el poder debe ser ejercido de manera proporcional entre el Estado y la Sociedad.

Para muchos especialistas en Ciencia Política, la transición de Gobernabilidad a Gobernanza, obedece a la necesidad de consolidar la tarea política-administrativa en los Estados de acuerdo a las condiciones actuales del desarrollo de la sociedad. Por ello es necesario destacar que, la Gobernanza posee características particulares que la hace más propicia al contexto actual de gobierno. Las diferencias entre gobernabilidad y Gobernanza se muestran en el Cuadro 2. (Husata, 2014)

Cuadro 2. Principales diferencias entre la Gobernabilidad y la Gobernanza

Concepto	Concepción general	Principal Característica
Gobernabilidad	Corresponde con la capacidad del sistema político para dar respuesta a las demandas sociales y ejecutar políticas.	Acción exclusiva del gobierno la cual se ejecuta mediante instrumentos de mando y control sobre los sectores sociales
Gobernanza	Se relaciona con características de una sociedad o comunidad en lo referente a presentar un determinado tipo de estructuras, redes e instituciones que posibilitan las interacciones con el gobierno.	Intercambio y cooperación entre gobierno y diversos actores en procesos de políticas públicas.

Fuente: Análisis sobre la Gobernanza y la administración pública contemporánea. UNAM. P. 34

Y es que si bien, la gobernabilidad ha demostrado trascender algunas décadas como una forma de tomar decisiones, la Gobernanza busca consolidar un elemento fundamental en los sistemas democráticos, la legitimación de éstas decisiones (Aguilar, 2011). Amén de lo anterior, el mejoramiento general del desempeño de las instituciones en la búsqueda de la profesionalización del quehacer administrativo y el establecimiento perpetuo de los esquemas de corresponsabilidad, transparencia y eficiencia dentro de las estructuras administrativas como una forma de legitimar las decisiones, es sólo una parte del objetivo central del esquema en la búsqueda del equilibrio entre el poder público y la sociedad civil, propiciando la pluralización en la formación de las decisiones públicas, estableciendo un modo más cooperativo entre ambos actores con las facultades y obligaciones establecidas por las normatividades vigentes.(Aguilar, 2013)

La Organización de las Naciones Unidas, define a la Gobernanza dentro de su cuaderno “Reconceptualising Governance” de 1997 que es “el conjunto de mecanismos, procesos, relaciones e instituciones mediante las cuales los ciudadanos y grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos y obligaciones, conciliando sus diferencias”. Establece que tres son las instancias clave en el proceso “el Estado (instituciones políticas y gubernamentales), las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado”. Estableciendo que “el sistema de Gobernanza es la estructura institucional formal y organizativa del proceso de decisiones vinculantes del estado moderno”. (ONU, 1997)

Para que el gobierno tenga la capacidad concreta de llevar a la realidad estas tareas, es necesario comentar que el esquema referido obliga a tomar en cuenta el ámbito de responsabilidad que deberá tener tanto el gobierno como la sociedad en la búsqueda de soluciones comunes, atendiendo los recursos, competencias y habilidades con las que cuentan, a fin de poder asegurar la factibilidad del mismo. Por tal motivo, es necesario enumerar algunos de los aspectos generales que contempla en el ámbito de su aplicación. Las características generales de la Gobernanza (Aguilar, 2010) son las siguientes:

1. El proceso de dirección /gobernación de la sociedad, entendido como el proceso mediante el cual sectores, grupos y personalidades de la sociedad definen sus objetivos de convivencia y supervivencia.
2. La actividad de orientación, “intencional”, que sitúa a la sociedad hacia determinados fines generales y objetivos particulares preferidos. Es fin y resultado.
3. La dirección estructurada, institucional y técnicamente que implica la definición de objetivos específicos y la referencia de un sistema de valores y principios constitucionales, normas y relaciones sociales con las instituciones públicas.
4. Los dos planos de decisión, que resultan de las interlocuciones, ajustes y acuerdos que tienen lugar entre el gobierno y los actores económicos y sociales.
5. La acción colectiva en la que participan múltiples actores en el diseño y realización de sus objetivos, requiere (genera o dispone de) una instancia / agencia de gobierno con la función de autoridad para resolver o facilitar la solución de los problemas colectivos.
6. La dirección que toma forma y contenido a partir de la interlocución entre grupos y sectores con el gobierno.
7. La estructura (intencional y técnica) es producto de la participación de la sociedad y gobierno, pero que es cambiante el peso y la influencia en su definición y realización.
8. El proceso en el que la definición del sentido de dirección de la sociedad, de las actividades para realizar los objetivos (resolver problemas, enfrentar desafíos, crear futuros de valía), de las formas de organizarse y del modo de cómo se distribuirán los costos y beneficios, ya no es ni puede ser exclusiva del gobierno.
9. El proceso correspondiente a sociedades que estructuralmente son interdependientes, en las que los actores públicos y privados o sociales se

remiten y requieren mutuamente tanto para realizar los asuntos de su interés y beneficio social.

Si bien podrían enumerarse más características de la Gobernanza, lo que es preciso destacar para este caso, es que el concepto posee una serie de atributos formales que se han desarrollado y adaptado a lo largo del tiempo dentro del plano teórico, dificultándose la puesta marcha de su puntual aplicación.

1.1.2 La comprensión de la Buena Gobernanza

Como se acotó en el apartado anterior, el fin de la Gobernanza es lograr cierto equilibrio entre el Estado y la Sociedad en la búsqueda de consensos para resolver problemas del orden común, atendiendo las limitaciones y responsabilidades que ambos poseen. La aproximación de este concepto a la esfera de lo real, se da precisamente en la interacción existente entre la sociedad civil y los diferentes niveles de gobierno. Por tal motivo podría establecerse que la Gobernanza es una guía en donde precisamente esta interacción, establece las bases para la dirección de un poder político compartido.

Ahora bien retomando esta idea, la noción de término *Good Governance* busca aportar la figura principal del Estado y permitir la intervención de nuevos actores de nivel nacional e internacional. El objeto es promover Estados eficientes que garanticen el ejercicio de un gobierno libre de abusos, corrupción y un libre ejercicio del estado de derecho entre las estructuras del estado y los acuerdos con ciertas instituciones; para sentar las bases que permitan alcanzar un mejor desarrollo y crecimiento económico que beneficie a la sociedad. (Knill, 2004).

El concepto de Buena Gobernanza a diferencia de la tradicional, permite que actores públicos y privados posean una mayor intervención en la solución de problemas comunes en beneficio de la sociedad, tratando de que el Estado sea más eficiente en su modo de dirigir a la sociedad. Desde este punto de vista, podría decirse entonces que la aplicación de la Gobernanza radica en una tarea colectiva en la cual participan diferentes actores, con distintos enfoques, intereses y alcances.

Atendiendo el hecho de que el concepto de Buena Gobernanza, retoma la esencia tradicional, pero desde una perspectiva más puntual y específica, contemplado temas vinculados con la transparencia, corrupción y rendición de cuentas, es necesario precisar los esquemas que la Buena Gobernanza atiende. Asimismo, habrá que aclarar que este “deber ser” de la Buena Gobernanza queda sujeto al contexto en el cual se aplica, por tal motivo se debe especificar que está limitado a la conciliación o negociación del grupo en el cual se quiera aplicar. Para ello la Comisión Económica y Social de Asia Pacífico de las Naciones Unidas, sugiere ocho parámetros claves de la Buena Gobernanza, mismos que se muestran en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Parámetros de Buena Gobernanza

Participación	La participación puede ser de manera directa o a través de instituciones o representantes. Para el logro de esta actividad, la sociedad debe estar organizada y bien informada. Esto significa por una parte libertad de asociación y expresión, y por otro lado, organizar a la sociedad civil.
Estado de Derecho	La Buena Gobernanza requiere un marco legal justo respecto del cual la sociedad se encuentre en condiciones de cumplir. Los lineamientos legales deben ejercerse de manera imparcial, para lo cual se requiere protección de los derechos humanos, particularmente de las minorías.
Transparencia	La transparencia significa que las decisiones tomadas y el cumplimiento de las mismas se hacen de acuerdo a Leyes y regulaciones. Es decir, la información es totalmente libre y accesible para los afectados por las decisiones. Esta información debe otorgarse de manera clara y comprensible a través de los medios adecuados.
Responsabilidad	La Buena Gobernanza requiere que las instituciones y los procesos traten de servir con responsabilidad y en un tiempo adecuado a la sociedad.
Consenso orientado	Requiere establecer un amplio consenso para decidir por el interés de toda la comunidad y cómo se puede éste alcanzar. También se requiere una gran perspectiva para visualizar qué es lo que se necesita para el desarrollo sustentable.
Equidad e inclusividad	Una sociedad de bienes vive a cuenta de asegurar a todos sus miembros un papel importante en el seno de la sociedad, esto requiere que todos los grupos, sobre todo los más vulnerables, tengan la oportunidad de mejorar o mantener su bienestar.
Efectividad y eficiencia	Los procesos y las instituciones producirán resultados gracias al conocimiento de las necesidades de la sociedad haciendo el mejor uso de los recursos.

Consenso orientado

Requiere establecer un amplio consenso para decidir por el interés de toda la comunidad y cómo se puede éste alcanzar. También se requiere una gran perspectiva para visualizar qué es lo que se necesita para el desarrollo sustentable de la sociedad y cómo lograr este desarrollo.

Fuente: Traducción de United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Human Settlement "What is Good Governance. Pág. 2

La aplicación correcta de estos principios, debe estar acompañada de un proceso de evaluación por los propios integrantes del grupo en el cual se aplica, fortaleciéndose de esta forma los lazos de legitimidad y transparencia en este esquema. Es necesario aclarar que si bien la puesta en marcha de estos principios dentro de las actividades realizadas por el Estado en su búsqueda de solucionar problemas de interés común, no garantizan en lo absoluto el exacto funcionamiento del mismo, abriendo la posibilidad de focalizar de mejor forma las actividades de interlocución y negociación respecto a los actores sociales en la definición de objetivos comunes. Para reforzar esta idea, tendremos que hacer una revisión general de la metodología aplicada para el "Estándar de Buena Gobernanza para los servicios públicos", emitida por la Comisión Independiente sobre la Buena Gobernanza de los Servicios Públicos, en el Reino Unido. (The Independent Commission on Good Governance in Public Services, 2005)

Figura 1. Estándar de Buena Gobernanza para los servicios públicos

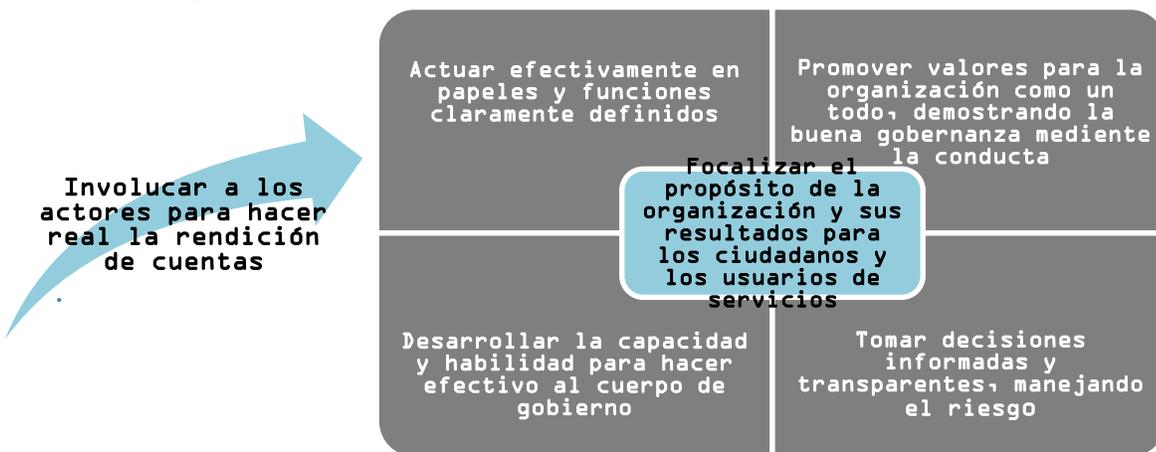


Figura 1. Traducción de The Independent Commission on Good in Public Services (2005). Pag. 4

Con base en esto, se puede afirmar que la aparición de la “Buena Gobernanza”, implica “un sistema con componentes políticos, socioeconómicos, administrativos e incluso culturales”. (Aguilar, 2011)

1.2 Los Consejos Consultivos

Como se ha mencionado, la participación activa de la sociedad en los procesos deliberativos y toma de decisión en los temas sociales, es uno de los componentes de mayor relevancia para la Buena Gobernanza. Sin embargo, esta actividad no está del todo garantizada si no se cuentan con los instrumentos deliberativos, consultivos o resolutivos a través de los cuales la ciudadanía analice, opine y dialogue sobre un tema concreto.

Los espacios, también conocidos comúnmente como instancias públicas de deliberación, pueden definirse como las instituciones colegiadas donde actores gubernamentales y no gubernamentales deliberan en el espacio público sobre diversos campos de políticas sectoriales. (Hevia, 2011)

Habría que aclarar que en el ámbito forestal, las Organizaciones de la Sociedad Civil, comenzaron a tener un papel relevante desde 1992 para el tema de la consolidación de los espacios consultivos. Ello propició que el gobierno influido por la necesidad de privilegiar la interlocución, optara por la estrategia de la negociación, lo cual ayudaría al gobierno a incrementar su legitimidad. (Vargas, 2010). Este fenómeno, engendró la necesidad de establecer las estructuras legales y administrativas de los consejos consultivos, lo cual evidentemente ayudaría a tener orden, formalidad y legitimidad en el ámbito de la participación ciudadana.

Actualmente si bien puede identificarse diversos mecanismos de participación, hay que distinguir los que se desarrollan dentro del marco legal que la propia normatividad permite. De acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el segundo y tercer párrafo del Art. 26, establecen el fundamento básico de la

participación ciudadana, como parteaguas en la política planeación democrática, al fundamentar lo siguiente:

“Los fines del proyecto nacional contenidos en esta Constitución determinarán los objetivos de la planeación. La planeación será democrática y deliberativa. Mediante los mecanismos de participación que establezca la ley, recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Habrá un Plan Nacional de Desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.”

“La Ley facultará al Ejecutivo para que establezca los procedimientos de participación y consulta popular en el sistema nacional de planeación democrática, y los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo. Asimismo, determinará los órganos responsables del proceso de planeación y las bases para que el Ejecutivo Federal coordine mediante convenios con los gobiernos de las entidades federativas e induzca y concierte con los particulares las acciones a realizar para su elaboración y ejecución.”¹

Si bien, lo anterior difícilmente puede visualizar los principios establecidos en la Buena Gobernanza, establece de manera formal a la participación como derecho específico en el desarrollo de la planeación democrática. Con estas disposiciones como marco referente para encausar el tema de este documento, puede distinguirse cómo desde la plataforma constitucional se observa la necesidad de establecer a la consulta como un mecanismo de gobierno dentro del proceso de planeación democrática, constituyéndose de esta manera los mecanismos para la propia participación como un medio del cumplimiento este derecho.

¹ Artículo 26, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de Febrero de 1917. Última Reforma publicada DOF 15-09-2017

Este parteaguas en el sistema jurídico del nuestro país, es refrendado por la Ley de Planeación, la cual establece en su Artículo 20 lo siguiente:

“En el ámbito del Sistema Nacional de Planeación Democrática tendrá lugar la participación y consulta de los diversos grupos sociales, con el propósito de que la población exprese sus opiniones para la elaboración, actualización y ejecución del Plan y los programas a que se refiere esta Ley.”

“Las organizaciones representativas de los obreros, campesinos, pueblos y grupos populares; de las instituciones académicas, profesionales y de investigación de los organismos empresariales; y de otras agrupaciones sociales, participarán como órganos de consulta permanente en los aspectos de la planeación democrática relacionados con su actividad a través de foros de consulta popular que al efecto se convocarán.”²

La Ley de Planeación a simple vista posee elementos limitados e imprecisos para el establecimiento de los instrumentos funcionales de la participación en el marco de la Buena Gobernanza, motivo por el cual emerge a partir de esta facultad la necesidad de creación de instancias consultivas, basadas en los principios constitucionales citados para la deliberación de los temas sociales.

Asimismo, las diversas expresiones de alternancia y pluralidad política, han podido ayudar al establecimiento de nuevas reformas en materia de participación ciudadana. La promulgación de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil³, la Ley de Desarrollo Rural Sustentable⁴, o bien la

² Artículo 20 de la Ley de Planeación. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de enero de 1983. Última reforma publicada en el DOF 28-11-2016

³ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 2004. Última reforma publicada en el DOF 25-04-2012

⁴ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de diciembre de 2001. Última reforma publicada en el DOF 12-01-2012

propia Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable⁵, ha podido propiciar la creación de espacios en donde los Consejos Consultivos vienen a complementar las plataformas de participación ligadas a temas de planeación democrática y espacios de atención ciudadana, conocidos comúnmente como Consejos Consultivos, o Comités Técnicos.

1.2.1 El Consejo Nacional Forestal

La plataforma participativa de mayor jerarquía dentro del sector forestal es el Consejo Nacional Forestal. Este espacio de deliberación, análisis y opinión de los temas vinculados con los bosques de nuestro país, busca entre otras cosas establecer consensos que permitan dotar de mayor legitimidad a los procesos de decisión gubernamental con el respaldo de expertos en esta materia.

Para que el Consejo pudiera operar como actualmente lo hace, tuvieron que suscitarse una serie de acontecimientos de índole jurídica y de voluntad política, mismos que fueron transformando el contexto en el cual se desarrolló el sector forestal de México.

Tal como lo afirma Del Ángel, el cambio en el paradigma de participación social, implicó una política forestal más participativa y con una visión que se alejaba de las viejas prácticas corporativistas. También generaba la necesidad de implementar una política para el desarrollo del medio forestal más eficaz en la dispersión de los recursos públicos, así como mecanismos transversales, que tuvieran mayor alcance en su impacto, y más autonomía para darle un carácter de largo plazo. (Del Ángel 2012)

Por otro lado, el trabajo realizado por parte de las organizaciones de la sociedad civil en materia forestal y las múltiples presiones dirigidas a las autoridades en turno, encargadas de la administración de los recursos naturales, propiciaron que la participación social comenzar a ser parte fundamental de una nueva forma de gestionar y legislar la riqueza forestal de todo el país. Esto trajo como resultado el

⁵ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 25 de febrero de 2003. Última reforma publicada en el DOF 24-01-2017.

posicionamiento de algunos sectores a quienes de cierta forma se les atribuye el perfil conservacionista que privó tanto en la elaboración de la normatividad forestal, así como la integración del Consejo Nacional Forestal en la década de los noventa. Por lo que puede puntualizarse que la modificación de la estructura básica de la política forestal ha propiciado no sólo a una política pública de largo alcance y efectividad en su aplicación, sino también el fortalecimiento de las organizaciones vinculadas con el sector forestal y por ende a los espacios de participación ciudadana.

1.2.1.1 Antecedentes

De acuerdo con Del Ángel-Mobarak, el vestigio legal más antiguo que hace referencia al Consejo Nacional Forestal, es lo expresado en la Ley Forestal de 1948, en el gobierno que encabezó Miguel Alemán Valdez, misma que establece en su Art. 19 lo siguiente:

“Se crea el Consejo Nacional Forestal, dependiente de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, el que quedará integrado por el Secretario del Ramo, como Presidente, o por el funcionario que lo sustituya en su ausencia, y por un Vocal de cada una de las siguientes dependencias: Secretaría de Economía, Secretaría de Recursos Hidráulicos, Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, Secretaría de Salubridad y Asistencia, Secretaría Educación Pública, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Agrario. Será Secretario del Consejo el Director General Forestal o quien lo sustituya en su ausencia, y a su cargo estará el despacho de los asuntos de Consejo, de acuerdo con el Reglamento Interior del mismo, que expedirá el citado organismo, el Consejo sesionará semanalmente en la Oficina del Secretario de Agricultura y Ganadería, bastando la presencia de la mayoría de sus miembros.”⁶

Para ese entonces, el Art. 21 de la Ley le permitía tener las siguientes atribuciones:

⁶ Artículo 19 de la Ley Forestal de 1948, aprobada con dispensa de trámite el 10 de enero de 1948.

- I. Formular un programa general para la conservación y mejoramiento permanentes de nuestra riqueza silvícola, así como los programas parciales de realización anual.*
- II. Dictar las instrucciones generales o especiales que los Consejos Locales deban observar para la eficaz protección y mejoramiento de la vegetación forestal en cada entidad federativa.*
- III. Resolver las consultas que formulen los Consejos Locales; y*
- IV. Disponer la forma anual de ejercicios del Fondo Forestal.⁷*

Con el paso del tiempo, y con la promulgación de la Ley Forestal de 1960⁸, desaparece la figura del Consejo Nacional Forestal, misma que es sustituida por la creación de Comisiones Forestales en los estados con base en su Artículo 10. Posteriormente, la Ley Forestal de 1986⁹ disuelve las Comisiones Forestales de los Estados, de acuerdo a su Artículo 5 transitorio.

Con el paso del tiempo, el contexto que caracterizó al sector forestal de México al inicio de la década de los 90, estuvo mayormente influenciado por la clara intención de la sociedad civil organizada por incidir en la búsqueda de soluciones a los problemas de mayor relevancia en materia forestal, motivando con ello la construcción de un arreglo institucional y normativo para formalizar los medios a través de los cuales se hiciera frente a esta situación, al señalar que el cambio en la concepción de la política forestal se gestó a partir de los noventa, la cual estuvo caracterizada por instrumentos de política, así como la creciente participación política para proteger el medio ambiente y presionar al gobierno tomar en serio al tema. (Vargas. 2010)

Lo anterior propició que se promulgara la Ley Forestal de 1992¹⁰, con el objetivo de velar el cuidado a los recursos forestales de manera ordenada, en concordancia con el desarrollo económico y social tanto en ejidos como en comunidades del todo el país.

⁷ *Ídem.*

⁸ Aprobada el 9 de enero de 1960 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 del mismo mes y año.

⁹ Aprobada el 23 de abril de 1986 y publicada el 30 de mayo del mismo año.

¹⁰ Publicada el 22 de diciembre de 1992 en el Diario Oficial de la Federación.

Esta normatividad contempló la constitución del Consejo Técnico Consultivo Nacional Forestal, así como a los Consejo Técnicos Consultivos Regionales Forestales, mismos que fueron en ese momento el antecedente formal para la creación del Consejo Nacional Forestal.

Dicha Ley establecía en el Art. 6 lo siguiente:

La Secretaría constituirá un consejo técnico consultivo nacional forestal, que en lo sucesivo se denominará el Consejo, y que estará integrado con representantes de la Secretaría, de la Secretaría de Desarrollo Social y de otras dependencias y entidades de la administración pública federal, así como con representantes de instituciones académicas y centros de investigación; agrupaciones de productores y empresarios; organizaciones no gubernamentales y de otras organizaciones de carácter social y privado, relacionadas con la materia forestal.

El Consejo se apoyará en consejos regionales que constituirá la Secretaría, en los que también participarán representantes de los gobiernos de los estados y municipios, de ejidos y comunidades y de organización de propietarios forestales. El Consejo fungirá como órgano de consulta de la Secretaría, así como de la Secretaría de Desarrollo Social, en las materias que le señale esta ley y en las que la Secretaría solicite su opinión.¹¹

Para ese momento, el interés por parte de los diversos sectores como el empresarial, social y académico, por propiciar la constitución de un esquema de mayor participación, fue la consigna de trabajo de estos actores durante mucho tiempo. La normatividad contempló para ese entonces la conformación de un Consejo Técnico Consultivo Nacional Forestal, con la intención de vincular a los diversos sectores en la construcción de propuestas y análisis en aras de generar una mayor conservación forestal, impulsando a la vez un mejor aprovechamiento de los bosques. Para cumplir

¹¹ Artículo 6 de la Ley Forestal de 1992, publicada el 22 de diciembre de 1992 en el Diario Oficial de la Federación.

con este cometido, dicha plataforma debía poseer la característica de ser un órgano colegiado que permitiera formalizar un espacio para la discusión y el análisis de los temas de mayor incidencia para el sector forestal, en beneficio de las personas que habitan los bosques y selvas del país.

Consecuentemente a esto, en 1993 la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos expide un acuerdo a través del cual se constituye el Consejo Técnico Consultivo Nacional Forestal, como órgano de consulta de esta secretaria. En este acuerdo también se establecían formalmente en cuerpo directivo encargado de su funcionamiento, así como las primeras normas para la elección de sus integrantes y grupos de trabajo especializados para temas específicos.

Después en 1997, se publicó las reformas a las Ley Forestal las cuales contemplaron el establecimiento de la expedición del primer reglamento interior, favoreciendo con ello a vislumbrar de mejor forma la estructura del Consejo, así como sus procedimientos internos y atribuciones. (Del Ángel. 2012)

Con la creación de la CONAFOR en abril de 2001, constituida como una agencia descentralizada con el objetivo de llevar a cabo la administración forestal sustentable, que implicaba la preservación, impulso y restauración de los Bosques de México, (Vargas. 2010)., se articuló el escenario perfecto para reformar la Ley Forestal de ese momento, atendiendo entre otras cosas las tendencias de sustentabilidad y de participación ciudadana las cuales en ese momento se mantenían como aspectos progresistas en el sector forestal. Así el 25 de febrero de 2003 se expide la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, la cual contenía entre otras cosas una novedosa perspectiva orientada hacia la sustentabilidad de la producción forestal del país, así como una vocación y apertura a la participación ciudadana derivada de la transformación del Consejo Técnico Consultivo Nacional Forestal en el Consejo Nacional Forestal, con las atribuciones y responsabilidades que conocemos actualmente. Con este hecho el Gobierno Federal de ese entonces, trazó una nueva

perspectiva de los recursos forestales del país, favoreciendo con ello el impulso de las actividades participativas de la sociedad organizada.

Cuadro 4. Principales aportaciones legales en materia del Consejo Nacional Forestal

Normatividad	Aportaciones	Principales efectos
Ley Forestal de 1948	Se crea el Consejo Nacional Forestal, así como el Fondo Forestal	Se le otorga reconocimiento a la política forestal como un tema en el cual tengan que colaborar no sólo instituciones relacionadas con los recursos naturales.
Ley Forestal 1960	Se sustituye la figura del Consejo Nacional Forestal, por la creación de Comisiones Forestales en los Estados.	Se establece un posicionamiento de la política forestal orientada hacia los estados, como una forma de ver el desarrollo del sector forestal.
Ley Forestal de 1986	Se disuelve las Comisiones Forestales de los Estados	Se promueve una política nacional de ordenación y regulación forestal, como una postura gubernamental centralista.
Ley Forestal de 1992	Se contempla la constitución del Consejo Técnico Consultivo Nacional Forestal, así como los Consejos Técnicos Consultivos Regionales.	Se reorienta la postura gubernamental al visualizar a las regiones del país y la participación de su gente, como detonadores de desarrollo forestal
Acuerdo de constitución del Consejo Técnico Consultivo Nacional Forestal 1993	Se establece un cuerpo directivo, normas de elección de sus integrantes, así como grupos específicos de trabajo.	Se atiende la necesidad de conciliar y legitimar las decisiones del gobierno en materia forestal, dando paso a la participación de grupos de expertos en la configuración de la política forestal
Ley Forestal de 1997	Propicia la constitución de un primer reglamento interior.	Se reconoce la relevancia de trabajar de manera colaborativa con grupos de expertos y se trata de dar orden y congruencia a los esfuerzos por mejorar el sector forestal.

Ley General de
Desarrollo Forestal
Sustentable 2003

El Consejo Técnico Consultivo
Nacional Forestal se transforma
en el Consejo Nacional Forestal

Se establece una clara perspectiva orientada a la sustentabilidad, en donde el Consejo Nacional Forestal es parte fundamental para conciliar y buscar soluciones a problemas comunes en materia forestal. En dicha Ley se le considera como un órgano de carácter consultivo y de asesoramiento en las que se le solicitará su opinión.

Fuente: Elaboración propia con base en las Leyes Forestales de 1948, 1960, 1986, 1992, 1997 y 2002

1.2.1.2 Marco Normativo

Con la reforma de la Ley Forestal en el 2003 y con el evidente impulso de diversos sectores del medio forestal por formalizar una plataforma de participación ciudadana, el CONAF pasa a ser un órgano de consulta con participación efectiva de la sociedad en el diseño y evaluación de las políticas relacionadas con los recursos forestales del país, obligándolo a promover la creación de Consejos Estatales y Regionales Forestales.

Aún con la vigencia de esta Ley, el Consejo opera al amparo del Artículo 155 y 156, los cuales le otorgan el sustento jurídico para ser reconocido como el máximo órgano de participación social en materia forestal.

Art. 155 “Se crea el Consejo Nacional Forestal, como órgano de carácter consultivo y de asesoramiento en las materias que le señale esta ley y en las que se le solicite su opinión. Además, fungirá como órgano de asesoría, supervisión, vigilancia, evaluación y seguimiento en la aplicación de los criterios de política forestal y de los instrumentos de política forestal previstos en esta Ley. Invariablemente deberá solicitársele su opinión en materia de planeación forestal, reglamentos y normas”.¹²

¹² Artículo 155 de la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, publicada el 25 de febrero de 2003. Última reforma publicada DOF 24-01-2017.

Art. 156 “El Reglamento interno del Consejo establecerá la composición y funcionamiento del mismo, en el que formarán parte entre otros, y en el número y forma que se determine, representantes de la Secretaría, de la Comisión y de otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal relacionadas, así como por representantes de los prestadores de servicios técnicos forestales, instituciones académicas y centros de investigación, agrupaciones de propietarios forestales y empresarios, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de carácter social y privado, relacionadas con la materia forestal”.

El Reglamento especificará el procedimiento en el que la convocatoria para la incorporación proporcional y equitativa de los sectores profesionales, académicos, sociales, ejidos, comunidades indígenas, pequeños propietarios e industriales, y otros no gubernamentales relacionados con los asuntos forestales, sea pública, proporcional y equitativa.

Dicho Consejo será presidido por el titular de la Secretaría, contará con una presidencia suplente a cargo del titular de la Comisión, un Secretario Técnico designado por el titular de la Comisión, así como con un suplente de éste que será designado por el titular de la Secretaría”.¹³

La normatividad actual puede ser visualizada a través de la figura 2.



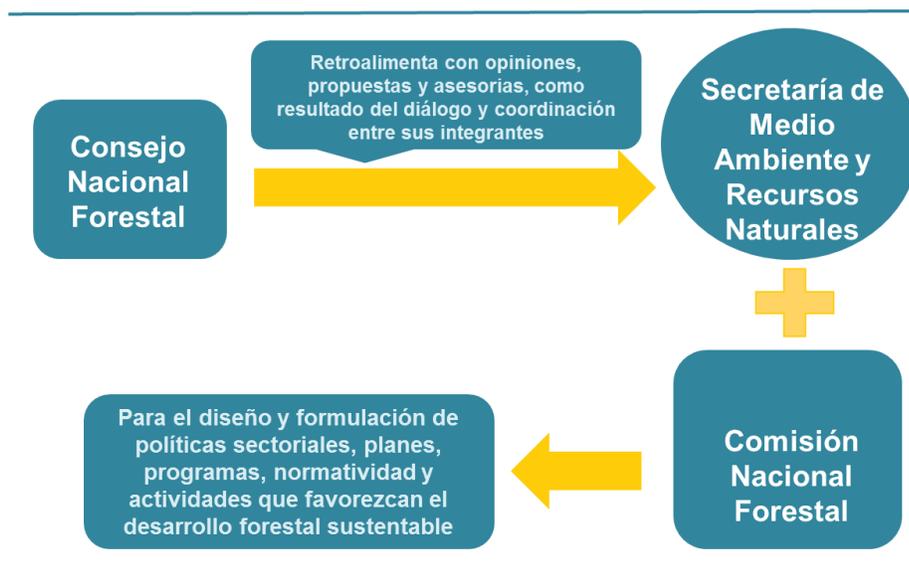
Fuente: Elaborado con base en la normatividad vigente que regula la operación del CONAF

¹³ Ídem.

1.2.1.3 Ámbito de Acción

De acuerdo con el Artículo 155 de la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable vigente, el Consejo Nacional Forestal es un órgano de carácter consultivo, destinado a las actividades de asesoría, supervisión, vigilancia, evaluación y seguimiento en la aplicación de los criterios de política forestal y de los instrumentos de política forestal previstos en dicha Ley. Asimismo se establece que se le tendrá que solicitar invariablemente su opinión en materia de planeación forestal, reglamentos y normas, de acuerdo a actividades que se muestran en la figura 3.

Figura 3. Ámbito de acción del Consejo Nacional Forestal



Fuente: Elaboración propia con base en las atribuciones y funciones del Consejo Nacional Forestal, establecidas en su Reglamento

Con base en este fundamento legal, una de las principales acciones del CONAF es la de propiciar la participación efectiva de sus integrantes en materia de desarrollo forestal sustentable. Esta actividad le permite sustentar propuestas y opiniones relacionadas con temas como la producción, conservación, aprovechamiento y desarrollo forestal entre otros. Las facultades otorgadas al Consejo son las siguientes:

- Asegurar la corresponsabilidad y concurrencia con otros Consejos y Representación en materia forestal;

- Actuar como instancia colegiada para la conciliación de controversias relacionadas con el uso, manejo y aprovechamiento de los recursos forestales, entre los diferentes actores de la actividad forestal. En cumplimiento a esta atribución se emitirán recomendaciones y podrán formularse convenios de conciliación;
- Mantener la vinculación y comunicación entre éste y los Consejos Forestales de las entidades federativas;
- Emitir opinión calificada sobre los diferentes instrumentos de la política forestal;
- Evaluar el desarrollo y cumplimiento de las acciones de los agentes que inciden en el sector forestal a través de la ejecución directa, la promoción, y el conocimiento y uso de los instrumentos y recursos de evaluación disponibles; y
- Proponer acciones y programas para impulsar el desarrollo forestal sustentable.

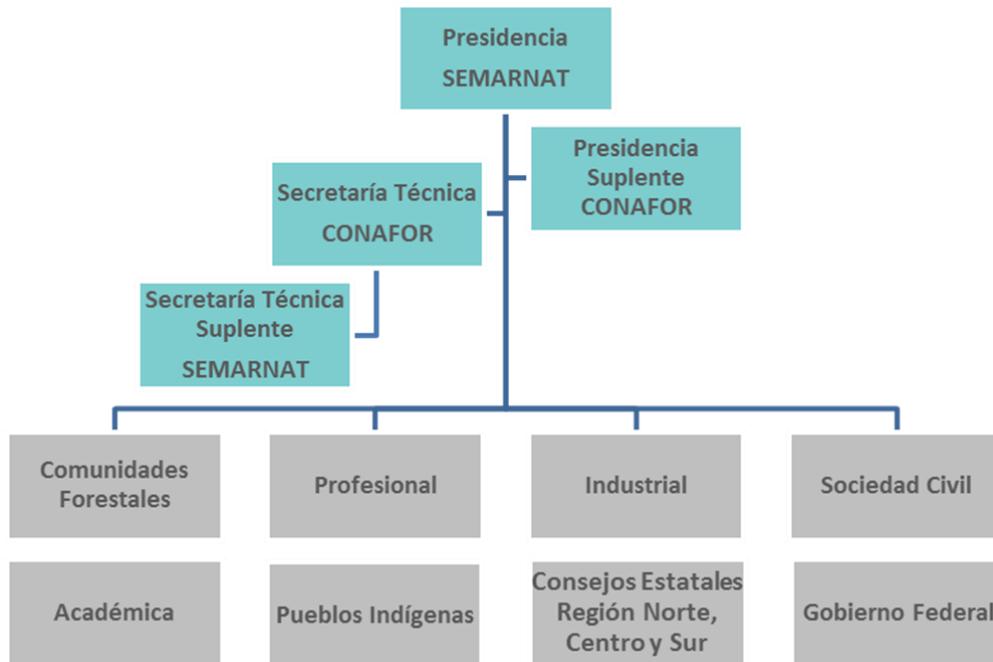
Por otro lado, posee las siguientes funciones:

- Generar mecanismos de participación ciudadana en materia forestal;
- Asesorar a la autoridad forestal en materia de instrumentos y aplicación de criterios de la política forestal;
- Apoyar a la realización de consultas sobre las diferentes materias forestales y contribuir a su consenso;
- Vigilar el cumplimiento de los programas en materia forestal;
- Participar en la formulación de los instrumentos de planeación, programación y presupuesto del sector forestal;
- Opinar sobre los diferentes asuntos relacionados con la política forestal, formular diagnósticos y recomendaciones para impulsar el desarrollo forestal sustentable;
- Contribuir en la mejora de los procedimientos de los programas de manejo, uso, conservación y restauración para el desarrollo forestal.

1.2.1.4 Estructura y Grupos de Trabajo

Con el objetivo de favorecer la participación efectiva, ordenada e institucionalizada por parte de los integrantes del CONAF, el Reglamento vigente de este organismo establece la estructura con la cual trabajará, propiciando la inclusión y representatividad de cada una de las representaciones con las que se integra. Figura 4.

Figura 4. Integración del Consejo Nacional Forestal



Fuente: Elaborado con base en la Integración del Consejo Nacional Forestal, establecido en el Reglamento de este Consejo.

Como se puede observar, el Consejo posee un cuerpo directivo encabezado por un Presidente cuyo cargo recae en el Titular de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), así como por un Presidente Suplente quien será el Director General de la CONAFOR. Ambos poseen la facultad de convocar a reuniones, presentar o proponer iniciativas de asuntos a tratar o reformas al reglamento, entre otras, destacando la obligatoriedad de presentar durante la última sesión ordinaria del año, un informe sobre el estado que guarda la política forestal del país y un informe

anual de las actividades del Consejo, favoreciendo e impulsar el fortalecimiento de la organización hacia el interior de las Representaciones del sector forestal.

Asimismo, destaca la figura del Secretario Técnico el cual es el encargado de mantener actualizada la información del Consejo así como la de sus Comités Técnicos, de convocar a petición del Presidente o Presidente Suplente, organizar las sesiones, apoyar y dar seguimiento a los acuerdos, entre otras, acentuando la necesidad de coordinar los trabajos con los Comités Técnicos y grupos especializados, vincular al Consejo con los Consejos Estatales Forestales y favorecer la comunicación entre los miembros de cada representación y sus reuniones internas para el logro de consensos y opiniones que coadyuven a su buen desempeño.

Asimismo el Consejo está articulado por ocho representaciones, las cuales a su vez integran a las organizaciones, instituciones u organismos del gobierno que participan en este órgano colegiado, las cuales se muestran en el Cuadro 5. Para el periodo 2016-2018, el CONAF está constituido de la siguiente forma.

Cuadro 5. Integración de las representaciones en el Consejo Nacional Forestal

Representación	Organización
Comunidades Forestales	Confederación Nacional de Productores Silvícolas, A. C. - CONPROSAC - UNECOF
	Confederación Nacional de Organizaciones de Silvicultores A.C. - CONOSIL
	Red Mexicana de Organizaciones Campesinas Forestales, A. C. -Red MOCAF
	Unión Nacional de Organizaciones de Forestería Comunal A.C. - UNOFOC
	Red Nacional de Organizaciones y Empresas Sociales, NOREMSO A.C.
Profesional	Asociación Mexicana de Profesionales Forestales, A.C.
	Asociación Nacional de Egresados de Guardas y Técnicos Forestales de Uruapan, Mich. A.C.
	Academia Nacional de Ciencias Forestales A.C.
	Colegio Forestal de México
Industrial	Cámara Nacional de la Industria Forestal
	Asociación Nacional de Fabricantes de Tableros de Madera A.C. - ANAFATA
	Asociación Mexicana de Plantadores Forestales, A.C.-AMEPLANFOR
	Consejo Nacional de la Madera en la Construcción
	Confederación Patronal de la República Mexicana
	Consejo Empresarial Forestal
	Grupo Agroforestal UMMBAL
Sociedad Civil	Red Nacional Popular Campesina e Indígena A.C.
	Red Mexicana de Esfuerzo contra la Desertificación y la Degradación de los Recursos Naturales A.C.

	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A.C.
	Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible A.C.
	Pronatura México, A.C.
	Reforestamos México, A.C.
	Agencia para el Desarrollo Rural Sustentable de Carrillo Puerto "Ecotrópico", A. C.
	Organización para la Cultura y el Ambiente A.C.
	Centro Mexicano para el Derecho Ambiental
	Conservemos México y sus Recursos Genéticos A.C.
	Geos Rural A.C.
Académica	Cuidemos al Mundo A.C.
	Colegio de Postgraduados
	Instituto Tecnológico Superior de Zongolica
	Colegio de Tlaxcala A.C.
	Universidad Autónoma de Nuevo León
	División de Ciencias Forestales, Universidad Autónoma Chapingo
	Instituto Tecnológico de El Salto
Pueblos Indígenas	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias INIFAP
	Red Indígena de Turismo México A.C.
	Unión Wixarika de Centros Ceremoniales de Jalisco, Durango y Nayarit
	Unión Estatal de Silvicultores Comunitarios de Oaxaca A.C.
Consejos Estatales	Unión de Comunidades de la Sierra de Juárez, A.C.
	Secretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente del Estado de Durango
	Dirección de Desarrollo Forestal de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chihuahua
	Dirección General de la Comisión Forestal del Estado de Michoacán
	Dirección General de la Protectora de Bosques del Estado de México
	Secretaría de Desarrollo Agropecuario Forestal y Pesquero del Estado de Tabasco
Gobierno Federal	Secretaría de Ecología y Medio Ambiente del Estado de Quintana Roo
	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
	Procuraduría Agraria
	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
	Comisión Nacional del Agua
Secretaría de Desarrollo Social	

Fuente: Elaborado con base en la Integración del Consejo Nacional Forestal.

Para que este órgano emita opinión en los temas relacionados con la política forestal, planeación forestal, reglamentos, normas y consultas, tal y como lo establece el Artículo 27 del Reglamento del Consejo¹⁴, el CONAF constituye Comités Técnicos de apoyo, los cuales fungirán como cuerpos colegiados de carácter técnico de análisis, consulta,

¹⁴ Aprobado el 29 de junio de 2015, por el pleno Consejo Nacional Forestal en la Vigésima Octava Reunión Ordinaria, entrando en vigor al día siguiente de su aprobación.

asesoramiento y de concertación, sobre temas específicos relacionados con los criterios e instrumentos de política forestal. Cabe desatacar que el Consejo puede crear nuevos Comités Técnicos de acuerdo a las necesidades específicas de éste o al contexto en el que se encuentre.

Los Comités Técnicos vigentes se muestran en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Integración de los Comités Técnicos del Consejo Nacional Forestal.

Comité	Temas que atiende	Representación que los coordina	Asistente Técnico
Legislación e Inspección y Vigilancia Forestal	Leyes, Reglamentos, normas y los relativos a la inspección y vigilancia forestal, fortalecimiento de la aplicación del marco normativo y combate a la ilegalidad.	Industrial	Unidad de Asuntos Jurídicos de la CONAFOR. Dirección General de Inspección y Vigilancia Forestal de la PROFEPA
Producción y Productividad Forestal	Manejo y aprovechamiento sustentable de los recursos forestales, plantaciones forestales, industrialización y comercialización de productos forestales, maderables y no maderables, fortalecimiento de la organización para la producción forestal y mercado forestal interno y externo.	Pueblos Indígenas	Coordinación General de Producción y Productividad de la CONAFOR. Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos de la SEMARNAT
Educación, Cultura Forestal y Desarrollo Tecnológico	Educación, cultura forestal, capacitación, investigación y desarrollo tecnológico en materia forestal.	Académica	Coordinación General de Educación y Desarrollo Tecnológico de la CONAFOR
Protección y Conservación Forestal	Manejo integral de fuego, protección y restauración de recursos forestales y suelos, plagas y enfermedades.	Sociedad Civil	Coordinación General de Conservación y Restauración de la CONAFOR
Técnico Forestal	Asistencia técnica y la prestación de servicios técnicos	Profesional	Coordinación General de Producción y Productividad de la CONAFOR
Cambio Climático y Bosques	Mitigación y adaptación de los efectos de cambio climático, reducción de emisiones por deforestación y degradación, y servicios ambientales de los recursos forestales.	Comunidades Forestales	Coordinación General de Planeación e Información de la CONAFOR. Dirección de Cambio Climático de la SEMARNAT

Fuente: Elaborado con base en la Integración del Consejo Nacional Forestal.

El Consejo se reúne de manera formal, a través de una convocatoria emitida por el Presidente y el Secretario Técnico o a solicitud de algún consejero. Las reuniones poseen formalmente un carácter de ordinaria para temas agendados o bien asuntos que regularmente se analizan, y extraordinaria para el análisis de asuntos con alta

urgencia. En dichas reuniones, los acuerdos o resoluciones se tomarán por mayoría simple de votos de los consejeros presentes en la sesión, favoreciendo con ello el aspecto democrático plasmado en el reglamento del Consejo.

2. MARCO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GOBERNANZA FORESTAL

Como se pudo observar en el capítulo anterior, el enfoque de la Buena Gobernanza ha ejercido una influencia relevante no sólo en el aspecto académico, sino también en el institucional. La aplicación del principio básico de este concepto, constituye la búsqueda de opciones teóricas para mejorar la eficiencia gubernamental en los sistemas democráticos, fungiendo como un elemento necesario para la aplicación de políticas públicas más certeras.

Determinar el correcto establecimiento de una metodología que nos permita dar el encuadre a este trabajo, es una de las partes fundamentales de este documento. Sin caer en discusiones que pretendan clarificar una única forma de establecer el término de Buena Gobernanza, este capítulo se articula a partir de la comprensión del tema y el análisis de sus variables para la constitución de una propuesta que pueda colaborar en la mejora de la operación del CONAF, por lo que determinar el grado de eficiencia que pueda tener el Consejo Nacional Forestal o bien identificar aquello que obstaculiza su adecuado funcionamiento, de acuerdo a la afirmación de que la Gobernanza establece opciones para mejorar la eficiencia gubernamental, se convierte en el encuadre principal de análisis para este documento.

Con base en esto y una vez que se aportó a la comprensión teórica de la Gobernanza y se realizó una breve descripción de las generalidades del Consejo Nacional Forestal, se pretende determinar de manera clara el caso de estudio de este trabajo, tomando como referencia la consulta de fuentes conceptuales de las variables de la Gobernanza y un proceso de comparación sobre el contenido de dicho término, el cual permitirá establecer formalmente la elección de las variables que se evaluarán tomando como referencia el actuar del Consejo Nacional Forestal, recabando puntualmente las

experiencias que se tienen respecto a las mismas por parte de los integrantes de dicho organismo.

Lo anterior permitirá la construcción de una propuesta de mejora al CONAF como resultado de la información compilada del trabajo de campo, aportando al debate sobre las necesidades que posee este organismo para afrontar los nuevos retos que se presentan en el sector forestal de México.

El esquema de análisis propuesto puede observarse en la figura 5.

Figura 5. Propuesta de análisis



Fuente: Elaborado con base en la propuesta establecida en este documento.

2.1 Variables para el estudio: el contenido de la Buena Gobernanza

Ahora bien, con la intención de adentrarnos a la selección de las variables del concepto de Buena Gobernanza, se consideró necesario realizar un ejercicio comparativo entre tres de las principales concepciones del tema, identificando de esta forma las coincidencias existentes entre cada una de las interpretaciones, ayudando a la selección de variables. Para lograr este objetivo, se elaboró un cuadro comparativo a través del cual se pretende mostrar la definición de cada autor en torno su postura y a

las variables que se manejan. Para este caso se tomó en cuenta el contenido de las conceptualizaciones que tuvieran indicadores o variables dentro de su definición puntual, mismas que se muestran en el cuadro 7.

Cuadro 7. Comparación de variables sobre la Buena Gobernanza.

FAO	OEA	CADMAN
Transparencia	Transparencia	Transparencia
Participación	Participación pública	
Eficacia	Efectividad	
Responsabilidad	-	Responsabilidad
Eficiencia	-	-
Imparcialidad / Equidad	-	Igualdad
-	Acceso a la Información	-
-	Relevancia de la información	-
-	-	Inclusión
-	-	-
-	-	Recursos

Fuente: Elaboración propia con base en la conceptualización de Gobernanza de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (ONU. 1997), la Organización de los Estados Americanos (OEA, 1997) y de Tim Cadman, académico de la Universidad de Griffith, Queensland, Australia.(Cadman. 2002)

Como puede observarse existe cierta coincidencia entre las tres definiciones respecto a las variables que integran la Buena Gobernanza. Derivado de este ejercicio y una vez que se realizó la comparación entre dichos conceptos se puede afirmar que la buena gobernanza posee como principales variables de estudio y evaluación la Transparencia, Participación, Eficiencia, Responsabilidad e Imparcialidad. Una vez que se han elegido dichas variables como elementos de evaluación para el desempeño del CONAF, se buscará establecer de manera puntual la descripción de las generalidades y alcances de cada una de ellas, facilitando de esta forma su adecuada comprensión.

2.1.1 Transparencia

La transparencia como variable de la Gobernanza está vinculada con la participación activa de los ciudadanos en las actividades públicas, denotando claramente una condición en la cual puede vigilarse el ejercicio del poder de manera controlada. De acuerdo con Uvalle (2007), una característica de la transparencia es que responde a lo público, lo cual implica que se rige por los principios de lo común, lo accesible, lo visible y lo manifiesto. Estas características son esenciales en la perspectiva democrática del poder, porque la transparencia, en un ejercicio de analogía, debe favorecer la existencia de relaciones de vida que permitan a los gobernados conocer claramente el estado que guardan los asuntos públicos.

En este sentido, podría afirmarse que la transparencia busca la eliminación de la opacidad en el uso del poder en las actividades gubernamentales, siendo éste elemento necesario en la conformación de sociedades abiertas y democráticas en donde el poder político debe ser objeto del escrutinio de los ciudadanos.

La principal virtud de la transparencia según la Buena Gobernanza, es favorecer la reducción de la corrupción al hacer visible los procesos de toma de decisiones al interior de las organizaciones gubernamentales. (Langlands, 2005). Contribuyendo con ello a la construcción de relaciones de confianza entre los ciudadanos y los gobernantes, consolidándose con ello el invaluable valor de la legitimidad.

2.1.2 Participación

La participación comúnmente está asociada a la práctica sobre la cual se interviene en la gestión de toma de decisiones de asuntos públicos dentro de un contexto democrático. La acción colectiva que busca intervenir de manera positiva en la búsqueda de soluciones a los problemas comunes, es el elemento más particular de este concepto.

Ziccardi (1998) considera la participación como la capacidad que posee la sociedad para involucrarse en los asuntos públicos para aumentar su grado de influencia en los centros de decisión y ejecución, respecto a los temas que son de su interés. Habrá que aclarar que para el caso de la Gobernanza implica la intervención de los individuos o de los grupos de la sociedad en las actividades públicas y en los procesos decisorios, en representación de sus intereses particulares, es decir, se trata de la construcción o fortalecimiento de espacios entre las instituciones políticas y los actores sociales, a través de los procedimientos establecidos para facilitar la intervención de la ciudadanía organizada en los asuntos de interés colectivo.

2.1.3 Eficiencia

Dentro del esquema conceptual de la Gobernanza, el término de eficiencia corresponde a la capacidad que posee el gobierno por cumplir puntualmente con los objetivos trazados con un uso eficiente de los recursos, trazando con ello un esquema de validación social a la operación del Estado.

Es considerada como el potencial institucional y operativo que permite establecer objetivos socialmente aceptados y legalmente constituidos. Linz (1996) llama eficiencia a la capacidad de poner en práctica las medidas políticas formuladas con el resultado deseado. Por lo que podría entenderse como los procedimientos encausados a lograr los resultados que necesita la sociedad, haciendo uso de los recursos de la mejor forma posible.

2.1.4 Responsabilidad

En el contexto general sobre el cual se desarrolla la aplicación del modelo de Gobernanza, la responsabilidad es una variante de alta relevancia. Para el caso de la OCDE, este concepto implica tener claro el papel que juega cada actor dentro de las instancias deliberativas y de participación social. (OCDE, 2002) De acuerdo con esto, habrá que precisar que la responsabilidad dentro de los espacios de participación social, no debe radicar únicamente en el cumplimiento puntual de la normatividad, sino

que tiene que ver con el involucramiento de sus integrantes en propuestas, modelos y estrategias que permitan resolver los problemas colectivos a los cuales se enfrenta la sociedad. Para ello, las organizaciones requieren una adecuada definición de las responsabilidades de cada participante, en el marco de la actuación en el que se desempeñarán las contribuciones que se espera tenga cada uno para el alcance de los objetivos de la organización, como producto de tal desempeño. (OCDE, 2002)

2.1.5 Imparcialidad

La imparcialidad es una de las principales virtudes de las instituciones públicas. La noción de este término, puede entenderse como un criterio de justicia que se basa en la toma de decisiones a partir del principio de la objetividad, siendo este un valor que contribuye a la legitimidad institucional. Para el caso de la Gobernanza, la imparcialidad es un elemento fundamental de toda organización que se dice democrática. Esta cualidad obedece a la necesidad de no sucumbir ante cualquier tipo de intereses por parte de los integrantes de los organismos, propiciando el fortalecimiento de las estructuras de confianza al interior de los grupos sociales. (Aguilar, 2006)

2.2 Metodología para el trabajo en campo: recuperando la Buena Gobernanza

La construcción metodológica establecida para esta investigación, constituye una parte fundamental para el desarrollo y conclusión de este documento.

Con la intención de analizar los aspectos específicos del desempeño que ha tenido el Consejo Nacional Forestal con base en las variables de Buena Gobernanza, se decidió utilizar el muestreo cuantitativo como un método eficaz para conocer las opiniones de una muestra tomada a partir de una población definida, la cual para este caso fueron los integrantes del Consejo en los periodos 2010-2012, 2012-2014 y 2016-2018, de modo que este pequeño grupo seleccionado represente a dicha población a partir de aspectos generales que la caractericen.

De acuerdo con Simón Izcara, el objetivo de la investigación cuantitativa es hacer generalizaciones precisas acerca de poblaciones generalmente extensas. Señala que el muestreo cuantitativo es el procedimiento a través del cual el investigador realiza la selección de una pequeña muestra extraída del universo objeto de estudio; de modo que este pequeño grupo de individuos seleccionado por el investigador debe representar generalizaciones precisas acerca del mismo. (Izcara, 2007)

Ahora bien, atendiendo el marco de la investigación cuantitativa, el método más adecuado para este documento es el muestro aleatorio estratificado. Para lograr este cometido, se hizo uso del procedimiento estadístico para el cálculo de una muestra representativa con los siguientes datos:

- $N = 67$ Población finita constituida por los integrantes del Consejo Nacional Forestal de los periodos 2010-2012, 2012-2014 y 2016-2018.
- $\sigma = 0.5$ Desviación estándar de la población que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0.5
- $z = 1.96$ Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que se toma a criterio del investigador. Se ha establecido el 95% de confianza equivale a 1,96, como índice más usual para este tipo de muestras.
- $e = 0.05$ Límite aceptable de error muestral que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

$$n = \frac{N\sigma^2z^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2z^2}$$

$$n = \frac{(67)(0.5)^2(1.96)^2}{0.05^2(67 - 1) + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$$n = \frac{64.34}{1.12}$$

$$n = 57.44$$

$$n = 57$$

Una vez establecida la muestra representativa, se procedió a calcular de acuerdo al muestreo aleatorio estratificado, la muestra proporcional para cada estrato, la cual está compuesta por las organizaciones o instituciones que integran cada una de las representaciones del CONAF. Los resultados que se obtuvieron se muestran en el cuadro 8.

Cuadro 8. Cálculo de la muestra por estrato

REPRESENTACIÓN	NÚMERO DE ORGANIZACIONES O INSTITUCIONES	PORCENTAJE	TAMAÑO DE MUESTRA POR ESTRATO
COMUNIDADES FORESTALES	6	0.09	5
PROFESIONAL	4	0.06	3
INDUSTRIAL	9	0.13	8
SOCIEDAD CIVIL	16	0.24	14
ACADÉMICA	7	0.10	6
PUEBLOS INDÍGENAS	6	0.09	5
CONSEJOS ESTATALES	9	0.13	8
GOBIERNO	10	0.15	8

POBLACIÓN
67

TAMAÑO DE MUESTRA
57

Con el tamaño de muestra calculado, se eligió hacer uso del cuestionario como medio para conocer a profundidad la concepción y opiniones de los actores elegidos aleatoriamente, constituyendo de esta forma un proceso integral de medición numérica de las percepciones generales sobre las actividades realizadas al interior del Consejo y sus Comités Técnicos,

2.2.1 Instrumentos de recolección de datos

Con intención de incidir en la búsqueda correcta de la información relacionada con las variables de Buena Gobernanza elegidas para este trabajo, se formuló un cuestionario referente a las actividades emanadas en la práctica cotidiana del Consejo Nacional Forestal, mismas que están relacionadas directamente con las variables de la Buena

Gobernanza, favoreciendo la sistematización de las opiniones como elemento básico de la constitución de un método para la presentación de los resultados. Este cuestionario consta de cinco bloques constituidos por las variables elegidas, cada uno de ellos cuenta con seis preguntas orientadas a conocer la consideración que posee cada una de las personas elegidas para este ejercicio. Adicionalmente, se contempló establecer un apartado destinado a formular alguna observación respecto a la variable del cuestionario, logrando tener una retroalimentación temática, misma que ayudará a complementar el desarrollo de una propuesta orientada al mejoramiento de la operación del CONAF. Los cuestionarios, se presentan en el Anexo 1.

2.2.2 Determinación de los actores

De una población finita de 67 integrantes del CONAF durante los periodos 2010-2012, 2012-2014 y 2016-2018, se determinó de acuerdo al cálculo de muestreo estratificado aplicar los cuestionarios a 57 personas, de manera que cada representación (Comunidades Forestales, Industrial, Profesional, Académica, Pueblos Indígenas, Consejos Estatales región norte, centro y sur, Gobierno Federal, Sociedad Civil) tenga una participación proporcional tal como lo muestra el cuadro 9, incidiendo de manera positiva en la representatividad de cada sector, buscando recabar la diversidad de opiniones surgidas en cada sector.

Cuadro 9. Número de cuestionarios

REPRESENTACIÓN	NÚMERO DE CUESTIONARIOS APLICADOS
COMUNIDADES FORESTALES	5
PROFESIONAL	3
INDUSTRIAL	8
SOCIEDAD CIVIL	14
ACADÉMICA	6
PUEBLOS INDÍGENAS	5
CONSEJOS ESTATALES	8
GOBIERNO	8
TOTAL DE CUESTIONARIOS	57

2.3 Procesamiento de datos y su difusión.

Una vez aplicado el cuestionario, se decidió conjuntar ordenadamente la información cuantitativa de las variables contempladas en este estudio. Habrá que indicar que se utilizó una ponderación numérica para cada respuesta, con la intención de hacer medible las tareas desempeñadas en el Consejo, buscando obtener un resultado medible que permita hacer un análisis puntual sobre las mejoras que pudiera requerir este órgano. La ponderación se indica en el cuadro 10.

Cuadro 10. Tipo de ponderación

Ponderación cualitativa	Ponderación cuantitativa
Excelente	10 puntos
Bien	9 puntos
Satisfactorio	8 puntos
Regular	7 puntos
Deficiente	6 puntos
Muy Deficiente	5 puntos

Asimismo, es necesario resaltar la buena actitud con la que fue recibido el cuestionario, así como la disposición por parte de los integrantes de la muestra estratificada por contestarlo en los términos solicitados. Uno de los argumentos constantes que surgieron de este ejercicio, fue la necesidad de analizar de manera periódica el funcionamiento del Consejo Nacional Forestal, aduciendo que este tipo de tareas no son comunes dentro del sector forestal.

Para facilitar la sistematización de las respuestas, se promediaron los resultados de las preguntas por variable, favoreciendo su presentación a través de gráficas radiales. La base de datos construida para agrupar los insumos recibidos, se muestra en el anexo 2 de este trabajo.

2.4 Resultados de la aplicación de la metodología

Una vez concluido el ejercicio descrito en los apartados anteriores, para este punto de la investigación se describen los resultados obtenidos a partir de la agrupación y análisis de las calificaciones otorgadas al desempeño del CONAF. Estos insumos permiten identificar de manera inicial las deficiencias generales con las que ha venido operando durante los últimos seis años, interpretando las causas que lo generan y aportando a la construcción de propuestas concretas que contribuyan al mejoramiento de las actividades del CONAF.

2.4.1 Transparencia

Para el caso de esta variable, las preguntas establecidas en el cuestionario se formularon con la intención de conocer la actitud y acciones que convergen en los mecanismos de participación para hacer visible su trabajo frente a la ciudadanía, por tal motivo se tuvo interés en conocer las diversas opiniones que poseen los integrantes del Consejo y los Comités sobre el grado de transparencia existente dentro del CONAF en el análisis y tratamiento de los temas relevantes de política pública en materia forestal.

Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Como integrante del Consejo o Comité Técnico, usted cómo considera la recepción suficiente y oportuna de información para su participación en las deliberaciones de estos espacios?
2. ¿Cómo considera la apertura que otorga el Consejo o Comité Técnico a las posturas u opiniones divergentes en materia forestal?
3. ¿Qué estimación tiene usted de los arreglos y soluciones de conflictos consensuados dentro del Consejo o Comité Técnico?
4. ¿Cómo califica el desempeño de los mecanismos establecidos para que la información generada en las reuniones del Consejo o Comités Técnicos sea puesta a disposición de la ciudadanía?
5. ¿Cómo considera usted el desempeño de los servidores públicos en materia de transparencia dentro del Consejo o los Comités Técnicos?
6. ¿Cómo pondera el intercambio y la difusión de la información del Consejo o Comités Técnicos de acuerdo a la Legislación aplicable?

Una vez aplicadas las preguntas, los resultados obtenidos fueron variados. La primera pregunta obtuvo una calificación promedio de 7.86, cifra que demuestra que el tema de transparencia está operando de manera regular a satisfactoria, esto según la apreciación de los integrantes del CONAF.

Uno de los principales motivos por el cual no alcanzó una mayor puntuación es que a decir de los entrevistados, la información difundida antes de las reuniones no es la suficiente, lo cual afecta notoriamente la participación de los asistentes al no poder aportar ideas u opiniones puntuales sobre el tema en análisis. Otro asunto negativo que se observa en esta variable, es el tiempo con la que se comparte la información, ya que en ocasiones es enviada con muy pocos días de anticipación, obligando a los asistentes a hacer un esfuerzo mayor por dar lectura a la misma.

En lo que respecta a la segunda pregunta, la cual está vinculada con la apertura a las posturas u opiniones divergentes dentro del Consejo y Comités Técnicos, ésta destaca por haber obtenido el mayor puntaje, 7.93. El reactivo muestra que pese a que no existe el término de tolerancia dentro del Reglamento del CONAF, la heterogeneidad de las posturas que se conjuntan, es una de las fortalezas del consejo con las cuales se ha desarrollado como máxima plataforma participativa en materia forestal. Es necesario comentar que la base organizativa del Consejo propicia esa divergencia de posturas al estar integradas por ocho representaciones vinculadas con el sector forestal (Comunidades Forestales, Profesional, Industrial, Representación Sociedad Civil, Académica, Pueblos Indígenas, Consejos Estatales Forestales zona Norte, Centro y Sur, Representación del Gobierno Federal) las cuales participan en defensa de los interés de sus representados. Para el caso del tema de representatividad, se observa la usencia de un sector vinculado con las Mujeres y jóvenes del sector forestal.

Para el caso de la tercera pregunta, cuyo contenido tiene que ver con las actividades vinculadas con los arreglos y la búsqueda de soluciones a conflictos internos del CONAF, esta obtuvo una calificación de 7.63. Quizá esta tendencia se deba a la poca disposición del personal a cargo del CONAF por resolver de manera eficiente las

problemáticas surgidas en las plenarios, toda vez que los funcionarios buscan a toda costa evitar escándalos o “periodicazos” que pudieran afectar la imagen del gabinete en turno. Por otro lado, los intereses particulares de los integrantes del CONAF son los principales causales de las disputas su interior, lo cual se agrava porque algunos de ellos están vinculados con partidos políticos o en actividades administrativas de gobiernos locales en función.

La cuarta pregunta, relacionada con el tema de los mecanismos establecidos para la disposición de la información generada en las reuniones de Consejo o Comité Técnico, se evidencia como el tema con mayor debilidad al obtener la menor calificación para esta variable, 7.23. Los comentarios recibidos en algunos cuestionarios muestran como una constante, la necesidad de un medio digital a través del cual pueda almacenarse y administrar la información generada en las reuniones del Consejo y los Comités Técnicos, facilitando con ello la difusión permanente de los insumos documentales entre los integrantes del CONAF, coadyuvando directamente al fortalecimiento de la transparencia en estas plataformas de participación ciudadana.

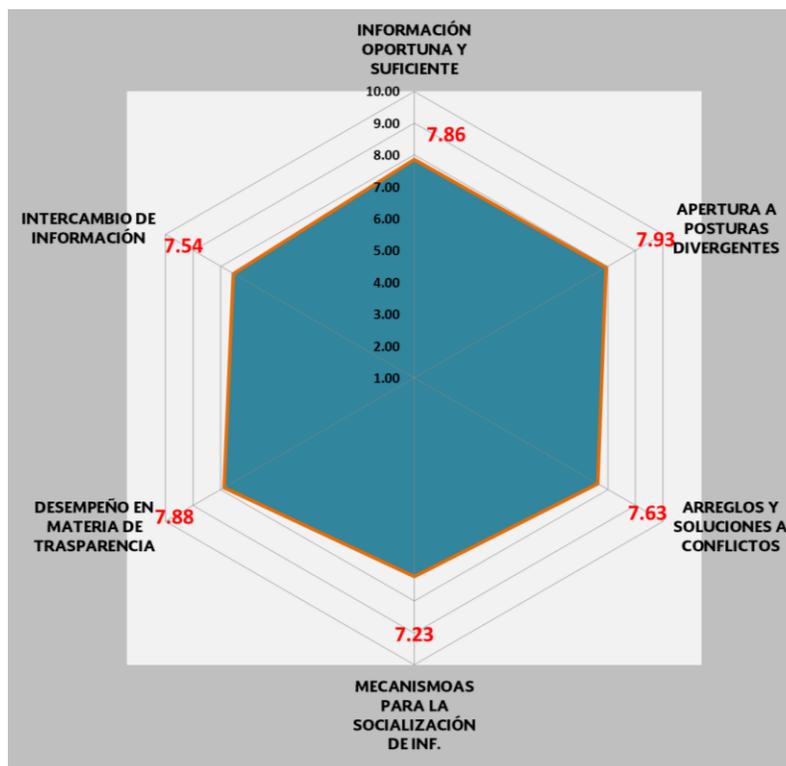
En lo referente a la pregunta vinculada con el desempeño de los servidores públicos en materia de transparencia, se observó que existe buena impresión acerca del personal encargado de la operación del CONAF así como el de los encargados de atender los temas técnicos, toda vez que fue una de las preguntas que destacó por tener una puntuación de 7.88. La posición establecida por los servidores públicos se ha caracterizado por el diálogo frontal con los integrantes de las representaciones del sector forestal, buscando en todo momento el consenso de posiciones y la convergencia de soluciones a problemas comunes del sector forestal. Sin embargo se obtuvieron comentarios sobre la verticalidad aplicada por parte de los servidores públicos en el momento de formular una decisión, otorgando mayor peso a la postura institucional que a los argumentos establecidos por los integrantes de las representaciones.

Para el caso de la sexta pregunta la cual tiene que ver con el intercambio y difusión de la información de acuerdo a la legislación aplicable, ésta no fue evaluada de la mejor forma, al obtener un promedio de 7.54. Es necesario comentar que el Reglamento vigente del CONAF no establece la formalización de los medios necesarios para el intercambio eficiente de la información, delegando esta actividad al Secretariado Técnico como una de sus obligaciones, sin que necesariamente especifique los medios o las sanciones por la omisión de dicha tarea, y al no estar tipificado claramente, este asunto se convierte más en una tarea de voluntad que de obligación perpetua, motivo por el cual no llega a ser una tarea continua. Por otra parte, existen casos aislados en los cuales algunas representaciones, por cuenta propia hacen uso de sitios web para almacenar la información surgida de las reuniones del CONAF, actividad que si bien resulta ser muy práctica para los integrantes de las representaciones, esta carece de formalidad y legitimidad al no estar disponible en un sitio web institucional.

Cuadro 11. Resultados obtenidos en la variable de transparencia

PREGUNTA	CALIFICACIÓN PROMEDIO	PONDERACIÓN CUALITATIVA
¿Como integrante del Consejo o Comité Técnico, usted cómo considera la recepción suficiente y oportuna de información para su participación en las deliberaciones de estos espacios?	7.86	REGULAR
¿Cómo considera la apertura que otorga el Consejo o Comité Técnico a las posturas u opiniones divergentes en materia forestal?	7.93	REGULAR
¿Qué estimación tiene usted de los arreglos y soluciones de conflictos consensuados dentro del Consejo o Comité Técnico?	7.63	REGULAR
¿Cómo califica el desempeño de los mecanismos establecidos para que la información generada en las reuniones del Consejo o Comités Técnicos sea puesta a disposición de la ciudadanía?	7.23	REGULAR
¿Cómo considera usted el desempeño de los servidores públicos en materia de transparencia dentro del Consejo o los Comités Técnicos?	7.88	REGULAR
¿Cómo pondera el intercambio y la difusión de la información del Consejo o Comités Técnicos de acuerdo a la Legislación aplicable?	7.54	REGULAR
Promedio General	7.68	REGULAR

Gráfica 1. Resultados obtenidos en la variable de transparencia



FUENTE: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

2.4.2 Participación

En lo que respecta al cuestionamiento de la variable de la participación, se articularon las preguntas orientadas a indagar la opinión que tienen los integrantes respecto a los principales tópicos que inciden en la participación efectiva, vislumbrando los aspectos positivos y negativos que convergen en este tema. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Cómo califica la participación de los integrantes del Consejo o Comité Técnico en la búsqueda de soluciones a problemas comunes del sector forestal?
2. ¿Cómo considera el trabajo realizado por parte del personal del Secretariado Técnico para incluir y propiciar la participación de los integrantes del Consejo o Comités Técnicos, así como actores externos vinculados con el sector forestal?
3. Según su experiencia, ¿cómo pondera la inclusión de sus propuestas u opiniones en el desarrollo, análisis y dentro de las reuniones de Consejo o Comités Técnicos?
4. ¿Cómo califica la apertura y colaboración que posee el Consejo o los Comités Técnicos frente a otros espacios de participación ciudadana?

5. ¿Cómo considera que son tratadas las opiniones discordantes expresadas en el Consejo o Comités Técnicos, por parte del personal del Secretariado Técnico?
6. ¿Cómo califica la participación de las representaciones en el Consejo o Comités Técnicos, en términos de continuidad, aportación de información y actitud constructiva?

El promedio general que obtuvo esta variable fue de 7.81, calificación que le permitió obtener un ponderación cualitativa de Regular. Para el caso de la primera pregunta la cual se estructuró para conocer la apreciación sobre la participación de los integrantes del Consejo o Comité Técnico en la búsqueda de soluciones a problemas comunes del sector forestal, refleja por el 7.93 que obtuvo de calificación promedio, algunas deficiencias con las cuales ha operado el CONAF, tal es el caso del desinterés que priva la participación efectiva de cada representación y la nula de la aplicación del Reglamento en materia de sanciones. Por otro lado, los intereses políticos y corporativos que normalmente están detrás de las organizaciones no son castigados de acuerdo a lo establecido en el Reglamento vigente sin importar lo evidente que pueda ser esta influencia, mermando de esta forma la participación efectiva de las representaciones.

El segundo reactivo establecido para medir el trabajo realizado por parte del personal del Secretariado Técnico para incluir y propiciar la participación de los integrantes del Consejo o Comités Técnicos, así como actores externos vinculados con el sector forestal, fue el mejor calificado, con una puntuación de 8.28. Esta tendencia obedece de cierta forma a la buena intención por propiciar la participación de los diferentes sectores del CONAF en igualdad de oportunidades de acuerdo al reglamento. Sin embargo también puede estar asociada en mayor medida a la necesidad de cumplir con el *quorum* legal establecido en el reglamento para cada reunión, que realmente por incentivar la participación efectiva y representativa, otorgando con ello mayor relevancia al número de participantes que a las conclusiones derivadas de los temas expuestos y los acuerdos establecidos para la mejora de los procesos encausados al cumplimiento de la política forestal del país.

En lo que respecta a los resultados obtenidos de la tercera pregunta, relacionada con la inclusión de propuestas u opiniones en el desarrollo, análisis y toma de decisiones dentro de las reuniones del Consejo o Comités Técnicos, se observa que obtuvo un resultado muy similar al promedio general de esta variante, es decir de 7.68. Los entrevistados mostraron cierto desánimo al referir que en las reuniones muchas de las opiniones que se generan sólo quedan plasmadas en las minutas sin que necesariamente formen parte de arreglos institucionales o acuerdos que pudieran resolver alguna problemática en materia forestal. Algunos comentarios enfatizaron la posición institucional inflexible para ciertos temas, la cual se ha recrudecido por la necesidad de analizar temas como la propuesta de modificación de la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable o el documento final de la Estrategia Nacional de Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación Forestal (ENAREDD+).

Para la cuarta pregunta, la cual se elaboró para conocer la opinión sobre la apertura y colaboración del Consejo y los Comités Técnicos frente a otros espacios de participación ciudadana, la muestra de la población otorgó una calificación demeritoria de 7.39, argumentado que la interacción del CONAF con otros consejos del sector ambiental o rural es nulo, pese a la vinculación institucional que posee con otras plataformas de participación social o foros de consulta impulsados por el propio gobierno federal.

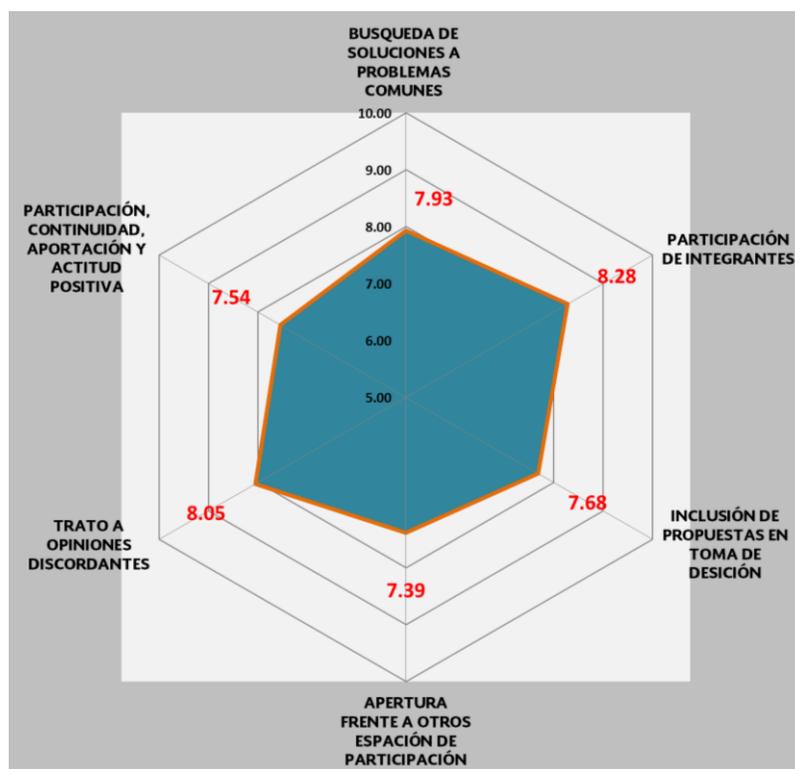
Para el caso de la quinta pregunta, vinculada con el trato otorgado a las opiniones discordantes expresadas en el Consejo o Comités Técnicos por parte del personal del Secretariado Técnico, ésta recibió una calificación de 8.05. Si bien en cada reunión del CONAF convergen diferentes posturas derivadas del propio origen de las representaciones, las opiniones se mantienen comúnmente dentro de los parámetros del respeto, pese al hecho de que algunos argumentos pudieran confrontar la postura institucional. Por otro lado es común que ante una situación en la cual prevalezca una postura divergente dentro o fuera de la reunión, se busque siempre el diálogo frontal con la persona tratando de mediar sobre la situación que prive en ese momento, cumpliendo así con la instrucción de no generar ningún tipo de polémica en las

reuniones y mantener en todo momento una postura mesurada ante los temas controversiales que pudieran atenderse. Finalmente la sexta pregunta relacionada con la participación de las representaciones en el Consejo o Comités Técnicos, en términos de continuidad, aportación de información y actitud constructiva, tuvo un resultado de 7.54. Esta calificación refleja la necesidad de concientizar a los integrantes de las representaciones sobre la importancia de la continuidad en los trabajos realizados en el Consejo, así como la aportación de información como elemento referente para el análisis y discusión de los temas.

Cuadro 12. Resultados obtenidos en la variable de participación

PREGUNTA	CALIFICACIÓN PROMEDIO	PONDERACIÓN CUALITATIVA
¿Cómo califica la participación de los integrantes del Consejo o Comité Técnico en la búsqueda de soluciones a problemas comunes del sector forestal?	7.93	REGULAR
¿Cómo considera el trabajo realizado por parte del personal del Secretariado Técnico para incluir y propiciar la participación de los integrantes del Consejo o Comités Técnicos, así como actores externos vinculados con el sector forestal?	8.28	SATISFACTORIO
Según su experiencia, ¿cómo pondera la inclusión de sus propuestas u opiniones en el desarrollo, análisis y toma de decisiones dentro de las reuniones de Consejo o Comités Técnicos?	7.68	REGULAR
¿Cómo califica la apertura y colaboración que posee el Consejo o los Comités Técnicos frente a otros espacios de participación ciudadana?	7.39	REGULAR
¿Cómo considera que son tratadas las opiniones discordantes expresadas en el Consejo o Comités Técnicos, por parte del personal del Secretariado Técnico?	8.05	SATISFACTORIO
¿Cómo califica la participación de las representaciones en el Consejo o Comités Técnicos, en términos de continuidad, aportación de información y actitud constructiva?	7.54	REGULAR
Promedio General	7.81	REGULAR

Gráfica 2. Resultados obtenidos en la variable de participación



FUENTE: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

2.4.3 Eficiencia

Las preguntas establecidas para esta variable se formularon con la intención de conocer de manera general las posturas que tienen los integrantes del Consejo y los Comités respecto a las actividades encausadas a propiciar un manejo eficiente de los recursos del CONAF. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Cómo considera que son los procedimientos definidos para la realización de los trabajos encausados a la operación del Consejo o Comités Técnicos?
2. ¿Cómo pondera la gestión y aplicación de los recursos utilizados para la operación del Consejo y los Comités Técnicos?
3. De acuerdo con su experiencia, ¿cómo considera que se atienden los acuerdos y compromisos establecidos en las reuniones del Consejo o Comités Técnicos, por parte del personal del Secretariado Técnico y otras áreas responsables?

4. ¿Cómo califica el desempeño del Consejo o los Comités Técnicos en la búsqueda del mejoramiento del sector forestal en México?
5. ¿Cómo pondera el trabajo individual realizado por parte de los Consejeros o integrantes de los Comités Técnicos en la búsqueda de soluciones a problemas del entorno forestal?
6. ¿Cómo califica el uso de procedimientos metodológicos y herramientas digitales en el desarrollo de las reuniones del Consejo o los Comités Técnicos?

Para el caso de la primera pregunta la cual está relacionada con los procedimientos definidos para la realización de los trabajos encausados a la operación del Consejo, esta obtuvo una calificación de 8.04 la cual fue una de las más altas para esta variable. Si bien el reglamento del CONAF establece claramente las responsabilidades que posee el Secretariado Técnico como el encargado de propiciar las reuniones de este consejo así como el de sus comités técnicos, existen tareas no escritas que permiten la realización de las reuniones y el seguimiento de los temas que de éstas emanan, caracterizados más por la buena voluntad de facilitar la participación de los consejeros a través de actividades que van desde la cordial invitación verbal y la amable comunicación personal con ellos, hasta el cumplimiento en ocasiones de ciertas prerrogativas como la compra de los traslados aéreos en horarios distintos a las reuniones o bien la posibilidad de atender temas ajenos a las sesiones con personal de la propia CONAFOR y SEMARNAT. El uso de estos procedimientos ha permitido que la apreciación sobre la eficiencia del consejo sea satisfactoria.

En lo que respecta a la segunda pregunta, ligada a gestión y aplicación de los recursos para la operación del consejo y los comités técnicos, ésta tuvo una ponderación promedio de 7.64. Es necesario aclarar que la vinculación del CONAF con los objetivos establecidos en su reglamento y en el Art. 156 de la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable vigente, desafortunadamente están supeditados a la situación presupuestal de la Coordinación General de Gerencias Estatales, ya que al carecer de presupuesto propio, los recursos destinados a la operación son limitados, situación que queda a la vista de todos los integrantes e invitados a este Consejo. Asimismo la aplicación de éstos recursos se emplean en su mayoría a cubrir los gastos de las reuniones, dejando

a un lado la posibilidad de enfocarse a la adquisición de artículos que propiciaran la gestión de la información electrónica.

Con relación al tercer reactivo vinculado con la atención de los acuerdos y compromisos establecidos en las reuniones por parte del personal del Secretariado Técnico y otras áreas responsables, ésta fue calificada con 7.84 puntos. La notoria ausencia de una metodología formalmente establecida para dar seguimiento y puntual cumplimiento a los acuerdos establecidos en las reuniones es un rasgo que está a la vista de todos. Por otro lado, la formulación de acuerdos por parte de los integrantes de CONAF que rebasan las facultades operativas del Secretariado Técnico, es una dificultad constante. Aunado al hecho de que es común que los acuerdos sean validados por el Presidente suplente del CONAF, sin tomar en cuenta el contexto que guarde el asunto a acordar o la dificultad del cumplimiento del mismo, lo cual evidentemente dificulta su cumplimiento.

La cuarta pregunta tiene que ver con el desempeño del consejo o los comités técnicos en la búsqueda del mejoramiento del sector forestal en México, la cual fue calificada con 7.86. Si bien el objetivo de ambas plataformas participativas está orientado a analizar y buscar soluciones a problemas comunes en materia forestal, coadyuvan en la medida de sus capacidades legales establecidas por su propio reglamento, así como por el Artículo 156 de la Ley General de Desarrollo Forestal, a la búsqueda del mejoramiento de las condiciones que posee el sector forestal. Habrá que aclarar que la carencia de lazos colaborativos con los consejos estatales forestales, así como con otras instancias de participación ciudadana a nivel estatal y municipal, merman el verdadero alcance que podría tener el CONAF para realmente buscar soluciones factibles a los problemas forestales y no sólo que se queden como un acto de buena voluntad en una minuta de trabajo.

Para el caso de la quinta pregunta, misma que se relaciona con el trabajo individual realizado por parte de los Consejeros o integrantes de los Comités Técnicos en la búsqueda de soluciones a problemas del entorno forestal, fue calificada con 8.06. La

similitud con la pregunta número cuatro es muy alta, sin embargo la apreciación entre evaluar la eficiencia colectiva y la apreciación personal de cada uno de los integrantes del CONAF es diferente. En este caso se pudo observar que la gran mayoría de las personas que integran el consejo considera que el trabajo individual ayuda a la construcción de soluciones a problemas comunes del sector forestal, lo cual es congruente si se toma en cuenta el empeño depositado por cada integrante a colaborar en los trabajos que encabeza la propia CONAFOR, sin embargo es bien sabido que las propuestas consensuadas, producto de la integración de diversas perspectivas personales poseen un mayor grado de aceptación, por lo que podría pensarse que más allá del trabajo individual por construir soluciones, el trabajo colectivo es precisamente el que no está funcionando correctamente.

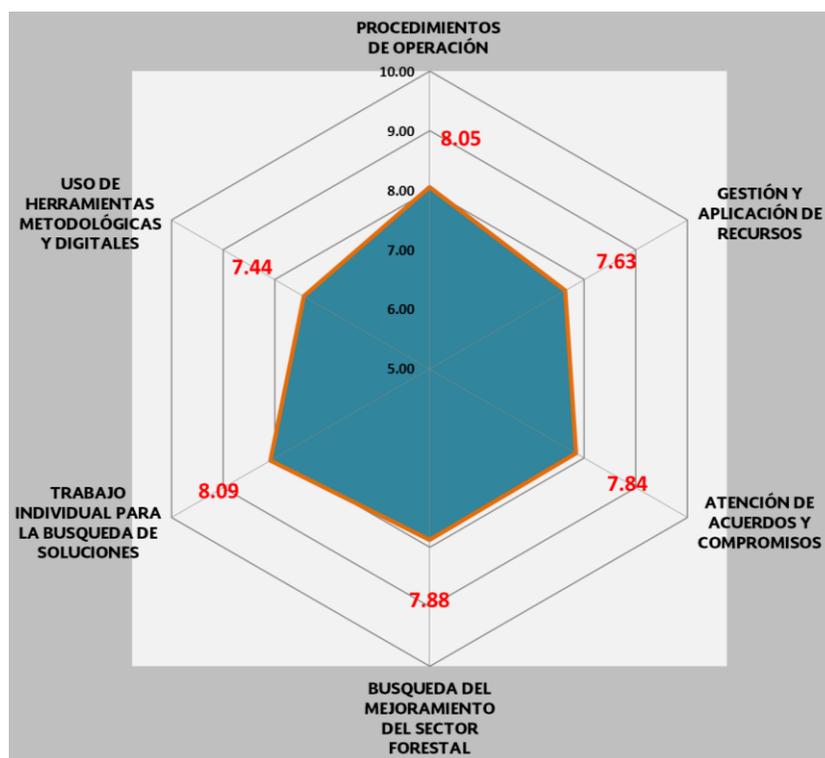
La última pregunta de la variable de eficiencia tiene que ver con el uso de procedimientos metodológicos y herramientas digitales en el desarrollo de las reuniones del Consejo o los Comités Técnicos. La calificación que obtuvo fue la más baja promediando 7.45, evidenciado el rezago tecnológico que posee el CONAF para la realización de sus actividades. Y es que no es de sorprenderse, ya que el consejo se ha manejado bajo el mismo esquema de formalidad participativa de manera presencial, sin que hasta este momento se haya propiciado el uso de tecnologías para la realización de reuniones virtuales, manejo de plataformas digitales de almacenamiento de información o programas de cómputo para hacer el registro de incorporación de las organizaciones durante los procesos de renovación del consejo.

Cuadro 13. Resultados obtenidos en la variable de eficiencia

PREGUNTA	CALIFICACIÓN PROMEDIO	PONDERACIÓN CUALITATIVA
¿Cómo considera que son los procedimientos definidos para la realización de los trabajos encausados a la operación del Consejo o Comités Técnicos?	8.05	SATISFACTORIO
¿Cómo pondera la gestión y aplicación de los recursos utilizados para la operación del Consejo y los Comités Técnicos?	7.63	REGULAR
De acuerdo con su experiencia, ¿cómo considera que se atienden los acuerdos y compromisos establecidos en las reuniones del Consejo o Comités Técnicos,	7.84	REGULAR

por parte del personal del Secretariado Técnico y otras áreas responsables?		
¿Cómo califica el desempeño del Consejo o los Comités Técnicos en la búsqueda del mejoramiento del sector forestal en México?	7.88	REGULAR
¿Cómo pondera el trabajo individual realizado por parte de los Consejeros o integrantes de los Comités Técnicos en la búsqueda de soluciones a problemas del entorno forestal?	8.09	SATISFACTORIO
¿Cómo califica el uso de procedimientos metodológicos y herramientas digitales en el desarrollo de las reuniones del Consejo o los Comités Técnicos?	7.44	REGULAR
Promedio General	7.82	REGULAR

Gráfica 3. Resultados obtenidos en la variable de eficiencia



FUENTE: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

2.4.4 Responsabilidad

Para el caso de la variable de responsabilidad, las preguntas se formularon con la intención de conocer las apreciaciones generales sobre las acciones positivas realizadas entre los integrantes del consejo y los servidores públicos para el óptimo funcionamiento del CONAF. Para conocer la forma en que este criterio se aplica al interior del consejo, se buscó analizar la relevancia que posee ser integrante del consejo y la información que se tiene en el ámbito de las responsabilidades, por otro lado se indagó sobre patrones de identificación de la responsabilidad entre los actores y la institución. Para ello, se articularon las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo considera usted el compromiso adquirido por el parte del personal de la CONAFOR para la operación del Consejo o los Comités?
2. De acuerdo con su experiencia, ¿cómo califica la aplicación del Reglamento del CONAF en materia de sanciones y estímulos?
3. ¿Cómo pondera el compromiso establecido por la CONAFOR para atender inquietudes y necesidades surgidas de las reuniones del Consejo o Comité?
4. ¿Cómo considera el actuar de los integrantes del Consejo o sus Comités respecto a propiciar consensos dentro de cada Representación?
5. ¿Cómo califica la incidencia que posee el cumplimiento de los acuerdos tomados en el Consejo o Comité en beneficio del sector forestal?
6. ¿Cómo considera el actuar del Secretariado Técnico, respecto a la vinculación del Consejo o los Comités Técnicos con los Consejos Estatales Forestales?

La primera pregunta está relacionada con el compromiso por parte del personal de CONAFOR para la operación del consejo y los comités, la cual fue calificada con 8.11. Los comentarios recibidos en este reactivo redundaron en la disposición y buena voluntad mostrada por los mandos medios encargados de la operación del CONAF, por propiciar las condiciones necesarias para que las reuniones tanto de comité como de consejo se efectúen. A diferencia de esto, los mandos superiores vinculados directamente con el CONAF se muestran atentos a las necesidades de las reuniones, sin que esto muestre su interés por mantener activos los comités técnicos. Por otro lado, la obligatoriedad del funcionamiento de estas plataformas de participación social dentro del reglamento y la necesidad de cumplir con las metas establecidas en el

programa anual de trabajo, orillan a los servidores públicos a asumir la responsabilidad de operar el CONAF más por la obligación que por interés de mejorar las actividades vinculadas con la participación social.

Para el caso de la segunda pregunta, vinculada con la aplicación del Reglamento del CONAF en materia de sanciones y estímulos, los integrantes de este órgano colegiado otorgaron una calificación de 7.54. En lo que respecta a las sanciones, los casos más frecuentes que ocurren al margen del reglamento, es la acumulación de más de dos faltas continuas a las reuniones, así como las relaciones secundarias que poseen las organizaciones que integran al CONAF con partidos políticos o cámaras empresariales desvinculadas totalmente del sector forestal. Otro asunto cotidiano en las reuniones es la participación excesiva de una sola representación en los comités técnicos, la cual normalmente está determinada por el tema que se analiza, dejando ver con ello el interés particular que guarda cada representación sobre los temas forestales. Para el caso de los estímulos, las tareas encausadas a reconocer el trabajo de los consejeros son escasas, ya que al ser una actividad realizada de forma honorífica, éstas reciben generalmente respeto, admiración y estima, sin que exista otro tipo de estímulo que los aliente a continuar trabajando de manera colaborativa con la institución.

En lo que respecta a la pregunta relacionada con el compromiso por parte de la CONAFOR por atender inquietudes y necesidades surgidas en las reuniones, la apreciación numérica a este cuestionamiento fue de 7.58. Comúnmente las inquietudes particulares surgidas a partir de los temas analizados en las reuniones son atendidas al término de las sesiones, toda vez que son dirigidas al personal encargado del tema o bien al que mayor rango posee en la institución. Generalmente son de índole personal y están vinculadas con los intereses de las organizaciones a las que pertenecen. En ocasiones termina evidenciándose más el interés por parte de los asistentes para resolver una problemática particular de sus organizaciones al término de las reuniones, que la atención mostrada durante la realización de las sesiones. Para el caso de las necesidades, éstas se mantienen en una categoría inferior en términos de las satisfacciones de las mismas, toda vez que las peticiones redundan en tareas técnicas

de toma de corriente, acomodo de sillas o diligencias de documentos a otros integrantes del consejo.

Con referencia la cuarta pregunta la cual tiene que ver con el actuar de los integrantes del Consejo o sus Comités respecto a propiciar consensos dentro de cada Representación, fue calificada con 7.46. Los intereses particulares de cada representación, el número de sus integrantes y hasta la región en las cuales se desarrollan laboralmente son factores directos para que las representaciones propicien reuniones internas. Existen casos como el de la representación industrial, los cuales se reúnen cotidianamente para informar sobre las diversas reuniones de consejo y comité a las que acuden sus integrantes, estableciendo posicionamientos formales frente a situaciones particulares del sector forestal. Otro caso que destaca es el de la representación profesional, quienes se han distinguido en los últimos años por realizar simposios y foros temáticos a los que acuden los integrantes de este sector, para tratar temas relacionados con el CONAF y los temas forestales del momento.

Para el caso de la pregunta cinco, vinculada con la incidencia que posee el cumplimiento de los acuerdos tomados en el Consejo o Comité en beneficio del sector forestal, ésta obtuvo 7.58 de calificación promedio. La construcción de acuerdos dentro de las reuniones del consejo o comité, obedece a la necesidad intrínseca de atender o resolver una problemática puntual del sector. Al guardar intereses particulares, éstos en algunos casos se formalizan con un alto nivel de dificultad para ser resueltos, sobre pasando los alcances laborales de los encargados de la operación del consejo y comités técnicos.

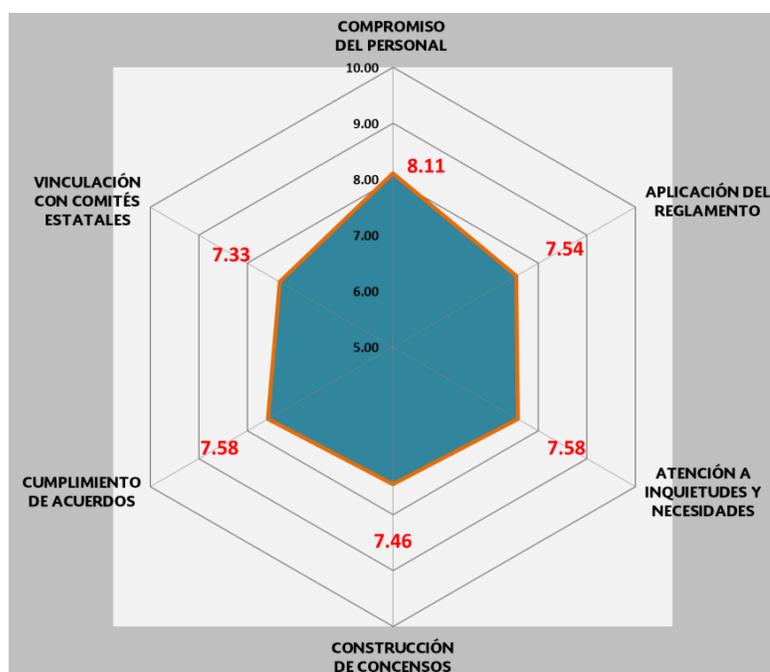
La sexta pregunta de la variable de responsabilidad, corresponde a la vinculación que posee del Consejo o los Comités Técnicos con los Consejos Estatales Forestales. La calificación que le fue asignada fue de 7.33, es decir la más baja para esta variable. El contexto particular que guarda el CONAF en términos del trabajo conjunto con los consejos estatales forestales es mínimo. La falta de comunicación puntual sobre los temas que se atienden en ambas plataformas participativas, el protagonismo de las

autoridades estatales dentro de los consejos estatales y la heterogeneidad partidista que se tiene en todas las entidades, son algunos de los factores que impide el establecimiento de una relación cordial con los consejos estatales.

Cuadro 14. Resultados obtenidos en la variable de responsabilidad

PREGUNTA	CALIFICACIÓN PROMEDIO	PONDERACIÓN CUALITATIVA
¿Cómo considera usted el compromiso adquirido por el parte del personal de la CONAFOR para la operación del Consejo o los Comités?	8.11	SATISFACTORIO
De acuerdo con su experiencia, ¿cómo califica la aplicación del Reglamento del CONAF en materia de sanciones y estímulos?	7.54	REGULAR
¿Cómo pondera el compromiso establecido por la CONAFOR para atender inquietudes y necesidades surgidas de las reuniones del Consejo o Comité?	7.58	REGULAR
¿Cómo considera el actuar de los integrantes del Consejo o sus Comités respecto a propiciar consensos dentro de cada Representación?	7.46	REGULAR
¿Cómo califica la incidencia que posee el cumplimiento de los acuerdos tomados en el Consejo o Comité en beneficio del sector forestal?	7.58	REGULAR
¿Cómo considera el actuar del Secretariado Técnico, respecto a la vinculación del Consejo o los Comités Técnicos con los Consejos Estatales Forestales?	7.33	REGULAR
Promedio General	7.60	REGULAR

Gráfica 4. Resultados obtenidos en la variable de responsabilidad



FUENTE: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

2.4.5 Imparcialidad

En lo que respecta a la variable de imparcialidad, el objetivo general es conocer las opiniones sobre el correcto manejo de los intereses e influencias externas que pudiera tener el consejo y sus integrantes. Asimismo para conocer de manera clara el desarrollo de esta variable dentro de las actividades del CONAF, se tomó en cuenta la objetividad al analizar los temas dentro de los consejos, así como la libertad permitida para proponerlos en estos espacios de trabajo. Para ello se estructuraron las siguientes preguntas:

1. De acuerdo con su experiencia, ¿cómo considera el actuar del Consejo o Comités Técnicos frente a la influencia de intereses externos?
2. ¿Cómo pondera la libertad e independencia que poseen los integrantes del Consejo o Comités Técnicos, para proponer, analizar y debatir sobre un tema en particular?
3. ¿Cómo califica la objetividad mostrada en el Consejo o Comités Técnicos respecto a la toma de acuerdos y cumplimiento de los mismos?
4. ¿Cómo considera que son las acciones del personal a cargo del Consejo o Comités Técnicos respecto a la neutralidad mostrada en las sesiones de trabajo?
5. ¿Cómo ponderaría la toma de acuerdos en el Consejo o Comités Técnicos respecto a los intereses mostrados por la institución?
6. De acuerdo con su experiencia, ¿cómo calificaría el actuar del Secretariado Técnico para garantizar la adecuada proporcionalidad, inclusión y respeto a las ideas de los integrantes del Consejo o Comités Técnicos?

La primera pregunta, la cual está relacionada con el actuar del consejo y los comités frente a influencias externas, obtuvo una calificación de 8.09. Normalmente los temas que se analizan al seno del CONAF forman parte de una agenda principal elaborada al inicio del año, como parte de la planeación interna. Sin embargo existen casos excepcionales los cuales tiene que ver con eventualidades o fenómenos situacionales en materia forestal que obligan al consejo a atender temas puntuales en reuniones extraordinarias. Si bien estos temas son excepcionales, podrían tomarse como influencias externas que deben atenderse. Los casos más característicos que han marcado una clara inclinación por atender un tema específico son los vinculados con

los incendios forestales, plagas o compañías de reforestación, así como con temas vinculados con la política forestal y el marco legal del sector forestal.

En lo que respecta a la segunda pregunta, misma que está relacionada con la libertad e independencia que poseen los integrantes del Consejo o Comités Técnicos, para proponer, analizar y debatir sobre un tema en particular, ésta obtuvo una calificación de 8.44, misma que fue la más alta para esta variable. La estimación que los consejeros tienen hacia las prerrogativas de libertad e independencia dentro del consejo, de acuerdo a los comentarios recibidos, son valores apreciados y reconocidos en la actual gestión gubernamental. Esta situación es refrendada en las reuniones ordinarias, en las cuales se les permite a los consejeros tratar temas generales que a su particular punto de vista, consideren necesario poner como tema para su análisis.

Para el caso de la tercera pregunta, la cual tiene que ver con la objetividad mostrada en el Consejo o Comités Técnicos respecto a la toma de acuerdos y cumplimiento de los mismos, fue calificada con 8.02 de acuerdo a la consideración general de los consejeros. Los comentarios generales estuvieron enfocados más al seguimiento otorgado y la solución a los mismos, toda vez que existe una idea generalizada de que las soluciones alcanzan el nivel necesario para resolver la problemática.

La cuarta pregunta está relacionada con las acciones del personal a cargo del consejo o comité respecto a la neutralidad mostrada en las sesiones de trabajo, misma que obtuvo la calificación de 8.32. Este cuestionamiento está relacionado directamente con las actividades de los servidores públicos y su profesionalismo por mantener una postura desinteresada con la intención de establecer las condiciones idóneas de participación en las cuales los integrantes del consejo y sus comités puedan expresar libremente sus ideas sin que estas tengan que estar orientadas hacia un posicionamiento institucional. Existen casos en los cuales es muy notoria la postura oficial de la CONAFOR sobre todo en temas como presupuestos, reglas de operación de programas forestal o programas de apoyos con fondos internacionales. En estas reuniones las posturas de los integrantes del CONAF son dirigidas a crear consensos

que en su gran mayoría benefician a la institución, por lo que la neutralidad mostrada en las sesiones de trabajo es superada por un posicionamiento institucional marcado por rígidas normas e instrucciones puntuales que acatar.

La quinta pregunta referencia la toma de acuerdos en el Consejo o Comités respecto a los intereses mostrados por la institución. Esta respuesta fue ponderada con un promedio de 7.95, siendo ésta la más baja de la variable imparcialidad. El establecimiento de acuerdos al seno del CONAF obedece a ciertos parámetros no escritos que constituyen un clara practicidad de la responsabilidad institucional para la búsqueda de la solución de los mismos, motivo por el cual se busca que la gestión de los acuerdos sea lo más simple posible.

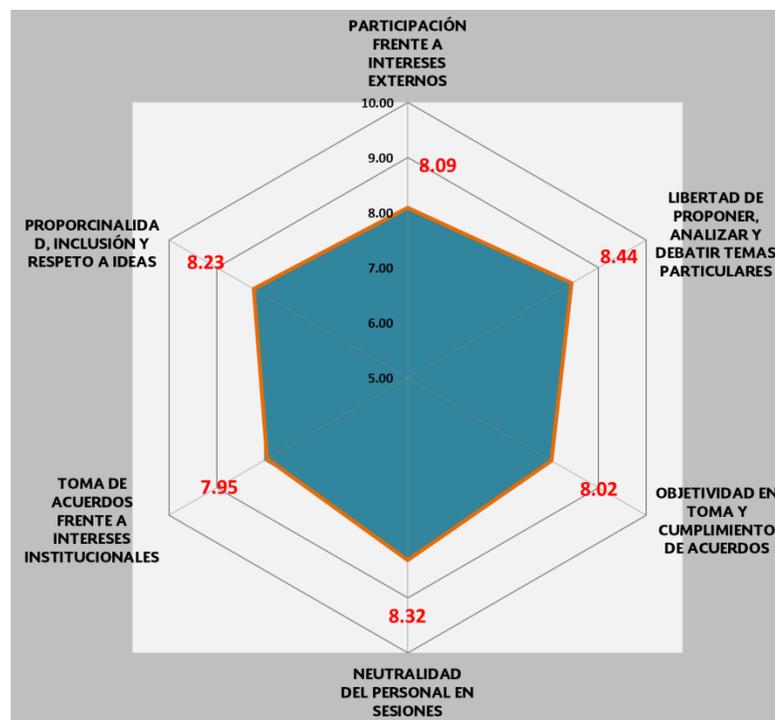
La sexta pregunta está relacionada con el actuar del secretariado técnico para garantizar la adecuada proporcionalidad, inclusión y respeto a las ideas de los integrantes. Este reactivo obtuvo una calificación promedio 8.23. La cordialidad y la apertura a nuevas ideas con las que se ha manejado el CONAF en estos últimos años, ha propiciado la consolidación de una plataforma plural en donde el respeto a las ideas prevalece, siempre y cuando éstas no transgredan la formalidad de la reunión o bien común del sector forestal del país.

Cuadro 15. Resultados obtenidos en la variable de imparcialidad

PREGUNTA	CALIFICACIÓN PROMEDIO	PONDERACIÓN CUALITATIVA
De acuerdo con su experiencia, ¿cómo considera el actuar del Consejo o Comités Técnicos frente a la influencia de intereses externos?	8.09	SATISFACTORIO
¿Cómo pondera la libertad e independencia que poseen los integrantes del Consejo o Comités Técnicos, para proponer, analizar y debatir sobre un tema en particular?	8.44	SATISFACTORIO
¿Cómo califica la objetividad mostrada en el Consejo o Comités Técnicos respecto a la toma de acuerdos y cumplimiento de los mismos?	8.02	SATISFACTORIO
¿Cómo considera que son las acciones del personal a cargo del Consejo o Comités Técnicos respecto a la neutralidad mostrada en las sesiones de trabajo?	8.32	SATISFACTORIO
¿Cómo ponderaría la toma de acuerdos en el Consejo o Comités Técnicos	7.95	REGULAR

respecto a los intereses mostrados por la institución?		
De acuerdo con su experiencia, ¿cómo calificaría el actuar del Secretariado Técnico para garantizar la adecuada proporcionalidad, inclusión y respeto a las ideas de los integrantes del Consejo o Comités Técnicos?	8.23	SATISFACTORIO
Promedio General	8.17	SATISFACTORIO

Gráfica 5. Resultados obtenidos en la variable de imparcialidad



FUENTE: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

3. INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA Y EL FUTURO DEL CONAF

Como se pudo observar en el capítulo anterior, el estatus actual que posee Consejo Nacional Forestal, basado en las calificaciones obtenidas de las cinco variantes elegidas de la Buena Gobernanza, permite abordar con mayor profundidad el estudio puntual del desarrollo que tendrá en un futuro inmediato esta plataforma participativa en materia forestal. Como una forma proactiva en la búsqueda de nuevas formas de entendimiento del desarrollo del CONAF, lo cual nos refiere a la construcción de estimaciones y una nueva forma de ubicar el fenómeno de la participación ciudadana

dentro del Consejo Nacional Forestal, estableciéndose para esta parte del trabajo, la integración de una propuesta sobre el desarrollo que tendrá el Consejo. Si bien es cierto que la aplicación de cualquier tipo de propuesta de mejora en materia de participación ciudadana debe contar cuando menos con reformas legales que le otorguen mayores capacidades decisorias, así como un proceso gradual y progresivo de desarrollo de capacidades de planeación, gestión y evaluación, la propuesta de este documento está encaminada a proponer las condiciones mínimas de política participativa en materia del CONAF.

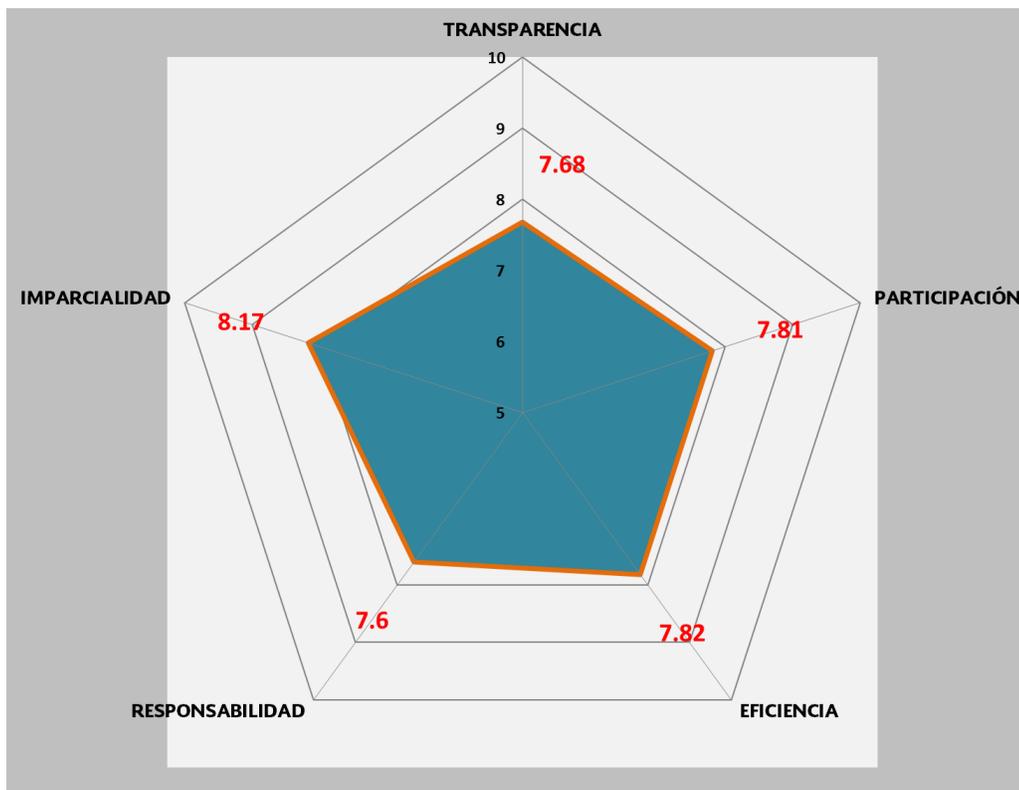
3.1 Presentación de los Resultados

Con la intención de establecer un análisis puntual de la operación que posee el CONAF, de acuerdo con la información presentada en la sección anterior de este documento, se presentan los resultados con el objetivo de medir el grado de participación efectiva que posee esta plataforma de participación.

Cuadro 16. Resultados de las variables de Gobernanza

VARIABLE	CALIFICACIÓN PROMEDIO	PONDERACIÓN CUALITATIVA
TRASPARENCIA	7.68	REGULAR
PARTICIPACIÓN	7.81	REGULAR
EFICIENCIA	7.82	REGULAR
RESPONSABILIDAD	7.60	REGULAR
IMPARCIALIDAD	8.23	SATISFACTORIO
Promedio General	7.80	REGULAR

Gráfica 6. Resultados obtenidos de las variables de Gobernanza



FUENTE: Elaboración propia con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

Como se puede observar, la puntuación más alta fue otorgada a la variable de imparcialidad, siendo este atributo el que tuvo menor número de comentarios en general. Contrariamente a esto, la variable de responsabilidad fue la más castigada por parte de los integrantes del Consejo, al ser objeto de opiniones puntuales sobre algunas deficiencias del actuar de los servidores públicos, así como de algunos integrantes del CONAF. Para el caso de la participación y la eficiencia, ambas fueron calificadas de manera similar, al considerar son actividades trascendentales para el desarrollo democrático del consejo, por lo que se comentó que se deberá redoblar esfuerzos por realizar de mejor forma las actividades pertenecientes a estas variables. Finalmente lo que corresponde a la variable de transparencia, se comentó que este tema es el que mayor llama la atención al ser un elemento clave en todo proceso democrático de toma de decisiones.

3.2 Propuesta de mejora

Ahora bien, considerando que los resultados obtenidos poseen de manera inherente una gran relevancia para el proceso de mejora del CONAF, la sistematización de información surge como un elemento que permite hacer algunas reflexiones sobre la forma en cómo se realizan las tareas al interior del consejo. Con base en estas ideas reflexivas, se establecen como insumos de una propuesta de mejora los siguientes puntos:

- 1.- Analizar la participación que tienen los integrantes del CONAF y verificar el adecuado funcionamiento de los comités técnicos, impulsando una constante mejora de los procedimientos internos utilizados para propiciar la participación efectiva de sus integrantes. Asimismo, se deberá dotar tanto a los actores civiles como a los servidores públicos de mayor inclusión dentro de los procesos de toma de decisión.
- 2.- Dar a conocer entre el sector forestal y las instancias gubernamentales en materia ambiental, las actividades realizadas al interior del Consejo como máximo órgano de participación ciudadana en materia forestal, propiciando el uso de su sitio web, el cual debe ser de fácil acceso y deberá contener información sobre sus integrantes, los objetivos, las decisiones tomadas en las reuniones, calendarios de reuniones y ligas de otros consejos y organizaciones vinculadas con el sector forestal del país.
- 3.- Fomentar la transparencia y la eficiencia del Consejo y sus comités técnicos por medio de estímulos y reconocimientos, proponiendo al Instituto de Desarrollo Social (INDESOL) la entrega de reconocimientos públicos tanto a las organizaciones que destaquen por su trabajo en beneficio del sector forestal, así como a los integrantes del consejo y funcionarios públicos por su incondicional apoyo a la mejora de las condiciones sociales del sector.
- 4.- Fortalecer las relaciones institucionales con las instancias del Gobierno Federal involucradas en la política forestal del país. Asimismo se deberá establecer lazos colaborativos con las instancias de mayor relevancia dentro del sector medio

ambiental en materia de participación ciudadana y organizaciones de la sociedad civil, con un claro enfoque del tema forestal.

- 5.- Impulsar la creación de mecanismos de integración con otras instancias de participación ciudadana a nivel federal, estatal y municipal, con la intención de propiciar el intercambio de información, análisis y discusión de propuestas, así como la colaboración en tareas comunes. Esto acompañado del marco legal adecuado para su legítima operación en función de la Ley de Desarrollo Forestal Sustentable. El intercambio de la información permitiría articular demandas e intereses de los tres niveles de gobierno, con la intención de constituir soluciones a nivel nacional.
- 6.- Impulsar la creación de un comité intersectorial constituido para trabajar con las comisiones parlamentarias del poder Legislativo del país, en materia de presupuestos, marco legal etc., propiciando con esto el desarrollo de una estrategia de democratización de la participación ciudadana.
- 7.- Propiciar la creación convenios colaborativos con instituciones académicas de educación superior, con la intención de fomentar y medir el grado de incidencia, apertura, eficiencia, corresponsabilidad y transparencia, existente en el CONAF, siendo los resultados de dicho estudio, el principal insumo para medir el desempeño del consejo como la máxima plataforma de participación ciudadana en materia forestal.
- 8.- Diseñar procesos de evaluación y capacitación dentro del Consejo, con la intención de atender las diversas necesidades de formación por parte de sus integrantes. Lo anterior como una medida permanente del fomento de profesionalismo y legitimidad del Consejo. La capacitación deberá extenderse a los funcionarios públicos que colaboran en esta plataforma participativa.
- 9.- Propiciar una mejora en los procesos de manejo del CONAF, a partir de la del contrato de estudios y asesorías en temas específicos, promoviendo la creación de talleres o seminarios para los integrantes del consejo.
- 10.- Ofrecer actividades de capacitación a las organizaciones forestales interesadas en participar en el proceso de renovación del CONAF, informando puntualmente

sobre los procedimientos administrativos y los requisitos legales para que las organizaciones tengan oportunidad de acceder a la integración del consejo.

- 11.- Propiciar la inclusión formal de la representación de mujeres forestales y jóvenes, como un sector más del CONAF, favoreciendo con ello la diversidad de posturas respecto al tema forestal.

4. CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo del presente documento, se asumieron diversas perspectivas en la composición del enfoque conceptual derivado del análisis de la información vertida en este trabajo. De esta forma, a partir de la construcción del primer capítulo, se establecieron las bases teóricas-conceptuales de Gobernanza, describiendo las generalidades de los consejos consultivos y analizando la estructura del Consejo Nacional Forestal. Lo anterior nos lleva a formular como primeras consideraciones lo siguiente:

- 1.- Las transformaciones políticas, económicas y sociales que ha experimentado México durante las últimas dos décadas han sido de gran relevancia, al generar la transformación del ejercicio del poder por parte del Estado, dando paso a la instauración de la Gobernanza como modelo base en las actividades de participación ciudadana.
- 2.- La Gobernanza es una referencia fundamental para otorgar el seguimiento puntual a la operación de las plataformas de participación social. La dimensión teórica que ofrece es una de las significativas en términos de resultados para operar grupos de participación ciudadana.
- 3.- La relevancia de los Consejos consultivos recae en la necesidad que tiene la sociedad de contar con un grupo articulado, especializado y legalmente constituido para evaluar de manera objetiva el adecuado funcionamiento de las instituciones públicas responsables de velar por el bien común de la sociedad.
- 4.- El Consejo Nacional Forestal, es el máximo órgano de participación ciudadana, el cual opera al amparo del Artículo 155 de la Ley General de Desarrollo Forestal

Sustentable, siendo un órgano de carácter consultivo que asesora, supervisa, vigila, evalúa y otorga puntual seguimiento a la aplicación de criterios de política forestal, al cual invariablemente deberá solicitársele su opinión en materia de planeación forestal, reglamentos y normas, el cual es de suma importancia para atender los temas de discusión social en materia forestal.

Adicionalmente se estableció el contexto general del marco para la evaluación y seguimiento de la Gobernanza, concretándose como prioridad del segundo capítulo, la formalización de las variables de estudio sobre las cuales se aplicó el modelo de evaluación de la Gobernanza en el Consejo Nacional Forestal. Sobre estos temas se tienen los siguientes apuntes:

- 1.- Las variables contenidas en el concepto de Buena Gobernanza, permitió establecer un modelo de evaluación sobre las principales actividades vinculadas con la transparencia, participación, eficiencia, la responsabilidad y la imparcialidad.
- 2.- Derivado del proceso de aplicación del cuestionario al grupo muestral de integrantes del Consejo Nacional Forestal, se obtuvo información relevante para poder evaluar el accionar del consejo en las cinco variables elegidas del concepto de Gobernanza. Los resultados mostraron que el CONAF propicia de mejor forma la imparcialidad al interior de sus reuniones. Asimismo tiene un desempeño similar en términos de transparencia, participación y eficiencia, sin que esto represente que se realiza de manera significativa. Finalmente la variable más endeble en este proceso de apreciación fue la relacionada con la responsabilidad.
- 3.- Asimismo se estableció como insumo de la propuesta de mejora, actividades vinculadas con el fortalecimiento de relaciones institucionales, la creación de mecanismos de integración con otras instancias de participación ciudadana a nivel federal, estatal y municipal, así como la constitución de comités intersectoriales, la promoción del CONAF como máximo órgano de participación ciudadana materia forestal, el fomento de la transparencia y eficiencia a través de estímulos y reconocimientos, la propensión a consolidar convenios colaborativos con instituciones académicas que permitan medir el desempeño del consejo, el

establecimiento de medidas permanentes del fomento de profesionalismo y legitimidad, el impulso de una constante mejora de los procedimientos internos utilizados para propiciar la participación efectiva de sus integrantes, el ofrecimiento de actividades de capacitación a las organizaciones forestales interesadas en participar en el proceso de renovación del CONAF, así como la inclusión de la representación mujeres forestales y jóvenes.

De este modo se ha alcanzado el objetivo principal de esta investigación, toda vez que de aplicarse correctamente los puntos de la propuesta establecida en este documento, se estaría ayudando a fortalecer el modelo participativo del CONAF, modernizando esencia participativa frente a los nuevos retos que surgen en sector forestal de México.

Por otro lado, la hipótesis fue comprobada al evidenciar con los resultados obtenidos del proceso de evaluación establecido en este documento que el modelo actual de participación ciudadana del Consejo Nacional Forestal esta aletargado, al mostrar que el CONAF tiene un desempeño “regular”, evidenciándose de esta forma la necesidad de aplicar acciones encausadas al mejoramiento de la participación ciudadana a partir de la aplicación actividades que propician la transparencia, participación, eficiencia, responsabilidad e imparcialidad dentro del consejo, fortaleciendo la influencia política del Consejo frente a los desafíos actuales del sector forestal.

5. LITERATURA CITADA

Aguilar, L. 2006. Gobernanza y Gestión Pública. México. FCE. 491 p.

_____. 2010. Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar. México. Fundación Friedich Naumman para la Libertad. 67 p.

_____. 2011. Gobernanza pública para obtener resultados: marco conceptual y operacional. Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. 20 p.

_____. 2013. El estudio de las Políticas Públicas. México. Porrúa. 280 p.

Cadman Tim. Quality of global (forest) governance institutional legitimacy. Universidad de Griffith, Queensland, Australia. 2002. 18 p.

Echebarría K. 2004. Objetivar la gobernanza: funciones y metodología. Una aproximación a la objetivación del análisis institucional a través de indicadores de gobernabilidad. IX Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España. 32 p.

Del Ángel M. 2012. La Comisión Nacional Forestal en la historia y el futuro de la política forestal de México. México. Centro de Investigación y Docencia Económicas. 346 p.

Hevia, Felipe, Vergara-Lope, Samaná, Ávila Landa, Homero, Participación ciudadana en México: consejos consultivos e instancias públicas de deliberación en el gobierno federal Perfiles Latinoamericanos [en línea] 2011, (Julio-Diciembre):[Fecha de consulta: 8 de mayo de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?>

Husata R. 2014. Análisis sobre la Gobernanza y la administración pública Contemporánea. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM. 81 p.

Izcara, Simón. Introducción al Muestreo. Miguel Ángel Porrúa. 109 p.

Knill C. 2004. Modes of Governance and Their Evaluation. University of Konstanz, Germany. 24 p.

Langlands A. 2005. Good Governance Standards for public Services. Independent Commission on Good Governance in Public Services. London. 32 p .

Linz J. 1996 .El resurgimiento global de la Democracia. Instituto de Investigaciones Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México. 341 p

Organización de los Estados Americanos. La dimensión Política de la Gobernabilidad Democrática. 2007. 36

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos 2002. Modernizing government: the way forward. París, OCDE. 235p.

Organizaciones de las Naciones Unidas. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo “Reconceptualising Governance”. 1997. 92 p.

Ramírez F. 2011. Reflexión Política. AÑO 13 No. 25. Instituto de Estudios Políticos, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia. 159 p.

The Independent Commission on Good Governance in Public Services 2005 “The Good Governance Standard for Public Services”, Londres: OPM y CIPFA. 32 p.

Uvalle R. (2007). Gobernabilidad, Transparencia y Reconstrucción del Estado. Revisita Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México. 116 p.

Vargas S. 2010. Entre bosques y reformas de gobierno. México. Universidad de Quintana Roo, Porrúa. 185

Zarembler G. 2012. Redes y Jerarquías Vol. I Participación, representación y gobernanza local en América Latina. México. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. 392 p.

Ziccardi Alicia. 1998. Gobernabilidad y participación ciudadana en la capital. México. Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, Porrúa. 237 p.

Leyes

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917. Última reforma publicada DOF 15-09-2017.

Ley de Planeación. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de enero de 1983. Última reforma publicada DOF 28-11-2016.

Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 25 de febrero de 2003. Última reforma publicada DOF 24-01-2017.

ANEXO 1. CUESTIONARIOS

TESINA: Hacia la modernización del Consejo Nacional Forestal, retos y perspectivas del modelo de Gobernanza Participativa

PRESENTA: José Alan Martín Jiménez Yáñez

INSTRUCCIONES: Marcar con una X la opción de respuesta que usted considere apropiada para cada pregunta.

NOTA: En virtud del carácter académico que posee el cuestionario y con base en el objetivo por el cual fue elaborado, la información recabada será **CONFIDENCIAL Y PARA FINES EXCLUSIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.**

1.-TRANSPARENCIA

Pregunta	Excelente	Bien	Satisfactorio	Regular	Deficiente	Muy Deficiente
¿Como integrante del Consejo o Comité Técnico, usted cómo considera la recepción suficiente y oportuna de información para su participación en las deliberaciones de estos espacios?						
¿Cómo considera la apertura que otorga el Consejo o Comité Técnico a las posturas u opiniones divergentes en materia forestal?						
¿Qué estimación tiene usted de los arreglos y soluciones de conflictos consensuados dentro del Consejo o Comité Técnico?						
¿Cómo califica el desempeño de los mecanismos establecidos para que la información generada en las reuniones del Consejo o Comités Técnicos sea puesta a disposición de la ciudadanía?						
¿Cómo considera usted el desempeño de los servidores públicos en materia de transparencia dentro del Consejo o los Comités Técnicos?						
¿Cómo pondera el intercambio y la difusión de la información del Consejo o Comités Técnicos de acuerdo a la Legislación aplicable?						
Observaciones o comentarios generales						

2.-PARTICIPACIÓN

Pregunta	Excelente	Bien	Satisfactorio	Regular	Deficiente	Muy Deficiente
¿Cómo califica la participación de los integrantes del Consejo o Comité Técnico en la búsqueda de soluciones a problemas comunes del sector forestal?						
¿Cómo considera el trabajo realizado por parte del personal del Secretariado Técnico para incluir y propiciar la participación de los integrantes del Consejo o Comités Técnicos, así como actores externos vinculados con el sector forestal?						
Según su experiencia, ¿cómo pondera la inclusión de sus propuestas u opiniones en el desarrollo, análisis y toma de decisiones dentro de las reuniones de Consejo o Comités Técnicos?						
¿Cómo califica la apertura y colaboración que posee el Consejo o los Comités Técnicos frente a otros espacios de participación ciudadana?						
¿Cómo considera que son tratadas las opiniones discordantes expresadas en el Consejo o Comités Técnicos, por parte del personal del Secretariado Técnico?						
¿Cómo califica la participación de las representaciones en el Consejo o Comités Técnicos, en términos de continuidad, aportación de información y actitud constructiva?						
Observaciones o comentarios generales						

3.-EFICIENCIA

Pregunta	Excelente	Bien	Satisfactorio	Regular	Deficiente	Muy Deficiente
¿Cómo considera que son los procedimientos definidos para la realización de los trabajos encausados a la operación del Consejo o Comités Técnicos?						
¿Cómo pondera la gestión y aplicación de los recursos utilizados para la operación del Consejo y los Comités Técnicos?						
De acuerdo con su experiencia, ¿cómo considera que se atienden los acuerdos y compromisos establecidos en las reuniones del Consejo o Comités Técnicos, por parte del personal del Secretariado Técnico y otras áreas responsables?						
¿Cómo califica el desempeño del Consejo o los Comités Técnicos en la búsqueda del mejoramiento del sector forestal en México?						
¿Cómo pondera el trabajo individual realizado por parte de los Consejeros o integrantes de los Comités Técnicos en la búsqueda de soluciones a problemas del entorno forestal?						
¿Cómo califica el uso de procedimientos metodológicos y herramientas digitales en el desarrollo de las reuniones del Consejo o los Comités Técnicos?						
Observaciones o comentarios generales						

4.-RESPONSABILIDAD

Pregunta	Excelente	Bien	Satisfactorio	Regular	Deficiente	Muy Deficiente
¿Cómo considera usted el compromiso adquirido por el parte del personal de la CONAFOR para la operación del Consejo o los Comités?						
De acuerdo con su experiencia, ¿cómo califica la aplicación del Reglamento del CONAF en materia de sanciones y estímulos?						
¿Cómo pondera el compromiso establecido por la CONAFOR para atender inquietudes y necesidades surgidas de las reuniones del Consejo o Comité?						
¿Cómo considera el actuar de los integrantes del Consejo o sus Comités respecto a propiciar consensos dentro de cada Representación?						
¿Cómo califica la incidencia que posee el cumplimiento de los acuerdos tomados en el Consejo o Comité en beneficio del sector forestal?						
¿Cómo considera el actuar del Secretariado Técnico, respecto a la vinculación del Consejo o los Comités Técnicos con los Consejos Estatales Forestales?						
Observaciones o comentarios generales						

5.-IMPARCIALIDAD

Pregunta	Excelente	Bien	Satisfactorio	Regular	Deficiente	Muy Deficiente
De acuerdo con su experiencia, ¿cómo considera el actuar del Consejo o Comités Técnicos frente a la influencia de intereses externos?						
¿Cómo pondera la libertad e independencia que poseen los integrantes del Consejo o Comités Técnicos, para proponer, analizar y debatir sobre un tema en particular?						
¿Cómo califica la objetividad mostrada en el Consejo o Comités Técnicos respecto a la toma de acuerdos y cumplimiento de los mismos?						
¿Cómo considera que son las acciones del personal a cargo del Consejo o Comités Técnicos respecto a la neutralidad mostrada en las sesiones de trabajo?						
¿Cómo ponderaría la toma de acuerdos en el Consejo o Comités Técnicos respecto a los intereses mostrados por la institución?						
De acuerdo con su experiencia, ¿cómo calificaría el actuar del Secretariado Técnico para garantizar la adecuada proporcionalidad, inclusión y respeto a las ideas de los integrantes del Consejo o Comités Técnicos?						
Observaciones o comentarios generales						

ANEXO 2. RESULTADOS NUMÉRICOS



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

MAESTRÍA TECNOLÓGICA EN CONSERVACIÓN Y MANEJO SUSTENTABLE DE BOSQUES

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA OPERACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL FORESTAL

TRANSPARENCIA										
PREGUNTA	RESULTADOS									
¿Cómo integrante del Consejo o Comité Técnico, usted cómo considera la recepción suficiente y oportuna de información para su participación en las deliberaciones de estos espacios?	9	8	9	8	7	7	9	9		
	8	10	9	5	8	7	9			
	9	10	8	8	8	7	7			
	7	6	10	8	7	6	7			
	9	7	9	9	6	8	7			
	8	6	7	6	7	9	8			
	7	6	10	7	7	8	9			
	7	9	10	7	8	8	9		PROMEDIO	7.86
¿Cómo considera la apertura que otorga el Consejo o Comité Técnico a las posturas u opiniones divergentes en materia forestal?	8	8	7	7	7	8	8	7		
	9	10	9	7	8	9	8			
	7	10	8	8	7	8	8			
	7	9	10	7	8	6	8			
	9	8	8	7	7	7	6			
	8	9	10	7	7	8	9			
	8	8	9	6	9	7	8			
	9	8	9	6	8	8	8		PROMEDIO	7.93
¿Qué estimación tiene usted de los arreglos y soluciones de conflictos consensuados dentro del Consejo o Comité Técnico?	7	8	7	8	6	6	8	8		
	8	10	7	6	8	8	8			
	8	10	6	9	8	8	8			
	7	8	9	8	8	7	8			
	8	7	8	9	6	8	6			
	8	7	9	6	7	8	7			
	8	8	9	6	7	7	9			
	8	6	8	7	7	7	9		PROMEDIO	7.63
¿Cómo califica el desempeño de los mecanismos establecidos para que la información generada en las reuniones del Consejo o Comités Técnicos sea puesta a disposición de la ciudadanía?	9	8	8	6	5	6	7	7		
	7	6	6	7	8	6	8			
	6	9	7	8	8	7	8			
	6	7	9	8	7	5	7			
	8	7	7	9	6	7	7			
	8	7	7	6	6	9	7			
	8	8	9	7	7	7	8			
	6	8	8	7	6	8	8		PROMEDIO	7.23
¿Cómo considera usted el desempeño de los servidores públicos en materia de transparencia dentro del Consejo o los Comités Técnicos?	9	7	7	8	7	9	7	8		
	8	6	8	9	8	8	8			
	9	10	7	8	9	7	7			
	7	8	10	9	8	8	8			
	9	7	9	7	6	7	7			
	7	8	9	7	6	8	7			
	7	9	10	8	8	7	8			
	7	10	9	6	7	9	8		PROMEDIO	7.88
¿Cómo pondera el intercambio y la difusión de la información del Consejo o Comités Técnicos de acuerdo a la legislación aplicable?	9	10	7	6	6	6	6	9		
	7	6	9	7	8	7	6			
	9	9	7	7	7	6	8			
	6	7	9	9	7	6	7			
	9	8	8	9	6	7	7			
	8	7	9	7	6	8	9			
	8	9	9	8	7	8	8			
	7	6	10	7	7	7	8			7.54
								PROMEDIO FINAL	7.68	



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

MAESTRÍA TECNOLÓGICA EN CONSERVACIÓN Y MANEJO SUSTENTABLE DE BOSQUES

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA OPERACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL FORESTAL

PREGUNTA	PARTICIPACIÓN								PROMEDIO	
	RESULTADOS									
¿Cómo califica la participación de los integrantes del Consejo o Comité Técnico en la búsqueda de soluciones a problemas comunes del sector forestal?	8	9	9	7	5	7	8	9		
	9	9	10	6	8	8	9			
	7	9	7	8	9	8	8			
	8	8	8	8	8	7	8			
	8	9	9	7	7	9	7			
	9	7	7	8	7	8	9			
	7	9	9	8	8	7	7			
	7	7	10	7	7	9	7			
								PROMEDIO	7.93	
¿Cómo considera el trabajo realizado por parte del personal del Secretariado Técnico para incluir y propiciar la participación de los integrantes del Consejo o Comités Técnicos, así como actores externos vinculados con el sector forestal?	10	10	7	6	7	9	8	7		
	9	9	10	8	8	9	8			
	6	10	8	9	9	8	8			
	7	10	10	10	7	8	8			
	9	7	9	7	7	9	6			
	9	9	9	7	7	8	8			
	8	10	10	8	8	8	8			
	8	10	9	8	8	8	7			
								PROMEDIO	8.28	
Según su experiencia, ¿cómo pondera la inclusión de sus propuestas u opiniones en el desarrollo, análisis y toma de decisiones dentro de las reuniones de Consejo o Comités Técnicos?	8	9	7	6	6	5	7	8		
	8	10	9	7	8	6	9			
	7	9	7	9	7	7	7			
	6	10	9	9	8	7	7			
	9	9	8	9	5	8	7			
	9	7	9	6	5	7	7			
	8	9	9	8	7	8	8			
	9	6	9	7	6	9	8			
								PROMEDIO	7.68	
¿Cómo califica la apertura y colaboración que posee el Consejo o los Comités Técnicos frente a otros espacios de participación ciudadana?	9	9	9	8	7	6	7	7		
	8	6	9	8	8	8	6			
	6	10	6	7	8	6	7			
	6	6	9	7	7	6	8			
	9	8	9	7	6	7	7			
	8	6	8	7	6	9	9			
	7	9	9	7	8	7	7			
	6	7	7	6	7	6	8			
								PROMEDIO	7.39	
¿Cómo considera que son tratadas las opiniones discordantes expresadas en el Consejo o Comités Técnicos, por parte del personal del Secretariado Técnico?	10	10	6	7	7	8	8	7		
	7	9	10	8	9	9	8			
	7	10	7	8	8	9	7			
	6	8	9	7	7	6	7			
	8	9	9	9	8	8	7			
	8	8	9	8	7	8	8			
	7	10	10	7	8	6	8			
	10	8	9	8	8	8	9			
								PROMEDIO	8.05	
¿Cómo califica la participación de las representaciones en el Consejo o Comités Técnicos, en términos de continuidad, aportación de información y actitud constructiva?	9	10	8	6	7	6	9	8		
	7	6	9	7	9	6	8			
	7	9	6	7	9	7	7			
	7	7	7	8	9	6	7			
	8	7	8	9	7	7	7			
	9	6	9	6	7	8	9			
	6	10	8	7	7	7	7			
	6	9	8	7	7	8	8			
								PROMEDIO	7.54	
								PROMEDIO FINAL	7.81	



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

MAESTRÍA TECNOLÓGICA EN CONSERVACIÓN Y MANEJO SUSTENTABLE DE BOSQUES

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA OPERACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL FORESTAL

PREGUNTA	EFICIENCIA							
	RESULTADOS							
¿Cómo considera que son los procedimientos definidos para la realización de los trabajos encausados a la operación del Consejo o Comités Técnicos?	9	10	7	7	8	7	7	9
	8	7	9	7	8	8	8	
	9	10	7	8	8	9	7	
	7	10	10	9	8	7	8	
	8	7	9	9	7	7	7	
	9	9	10	7	7	8	9	
	7	7	9	7	8	7	7	
	8	9	9	7	8	8	9	PROMEDIO 8.04
¿Cómo pondera la gestión y aplicación de los recursos utilizados para la operación del Consejo y los Comités Técnicos?	9	8	7	6	8	7	6	7
	8	6	9	5	8	8	7	
	7	9	7	7	8	8	7	
	7	7	10	8	8	6	8	
	8	8	9	9	7	8	7	
	9	9	7	7	6	8	8	
	7	6	7	7	8	7	9	
	8	9	10	7	8	8	8	PROMEDIO 7.64
De acuerdo con su experiencia, ¿cómo considera que se atienden los acuerdos y compromisos establecidos en las reuniones del Consejo o Comités Técnicos, por parte del personal del Secretariado Técnico y otras áreas responsables?	10	10	8	8	8	6	6	8
	8	7	10	8	8	7	8	
	7	10	7	8	9	8	7	
	7	10	10	9	8	8	8	
	8	7	9	8	6	8	8	
	8	7	9	7	6	9	7	
	8	6	9	6	7	8	7	
	7	9	8	8	6	7	8	PROMEDIO 7.84
¿Cómo califica el desempeño del Consejo o los Comités Técnicos en la búsqueda del mejoramiento del sector forestal en México?	10	9	9	7	6	8	7	9
	7	6	10	6	8	9	8	
	8	10	6	8	8	7	8	
	6	10	10	9	7	7	7	
	9	7	10	8	7	7	7	
	9	9	7	7	7	8	8	
	9	7	9	7	7	7	8	
	7	9	8	7	7	8	9	PROMEDIO 7.86
¿Cómo pondera el trabajo individual realizado por parte de los Consejeros o integrantes de los Comités Técnicos en la búsqueda de soluciones a problemas del entorno forestal?	9	10	9	7	7	8	7	8
	8	8	8	6	9	9	9	
	8	9	8	7	9	7	7	
	7	8	8	9	8	7	8	
	9	8	9	9	7	9	7	
	9	8	9	7	6	9	9	
	9	8	8	7	8	7	9	
	7	9	9	7	9	8	9	PROMEDIO 8.09
¿Cómo califica el uso de procedimientos metodológicos y herramientas digitales en el desarrollo de las reuniones del Consejo o los Comités Técnicos?	9	8	7	6	8	6	5	7
	8	9	9	6	8	6	7	
	7	9	6	7	9	7	7	
	8	7	9	8	8	6	7	
	8	7	7	9	6	8	8	
	8	10	9	6	6	7	9	
	8	6	8	7	6	7	8	
	7	9	8	8	7	6	7	PROMEDIO 7.45
PROMEDIO FINAL								7.82



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

MAESTRÍA TECNOLÓGICA EN CONSERVACIÓN Y MANEJO SUSTENTABLE DE BOSQUES

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA OPERACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL FORESTAL

PREGUNTA	RESPONSABILIDAD								PROMEDIO	
	RESULTADOS									
¿Cómo considera usted el compromiso adquirido por el personal de la CONAFOR para la operación del Consejo o los Comités?	7	10	7	7	8	8	8	7		
	8	5	7	8	8	9	9			
	7	10	7	8	8	8	8			
	7	8	10	10	8	8	8			
	10	8	10	9	7	9	7			
	7	8	9	8	7	9	7			
	8	8	9	7	9	9	7			
	9	9	9	7	8	9	8		PROMEDIO	8.11
De acuerdo con su experiencia, ¿cómo califica la aplicación del Reglamento del CONAFOR en materia de sanciones y estimulos?	8	6	9	6	7	6	8	7		
	8	5	7	6	9	8	8			
	6	10	7	7	7	7	8			
	7	8	10	9	9	7	8			
	9	7	8	9	6	8	8			
	7	6	9	7	5	7	9			
	9	6	7	6	6	9	9			
	7	9	8	8	8	8	7		PROMEDIO	7.54
¿Cómo pondera el compromiso establecido por la CONAFOR para atender inquietudes y necesidades surgidas de las reuniones del Consejo o Comité?	7	9	7	7	7	7	9	8		
	7	5	6	7	8	7	8			
	6	10	6	8	8	7	7			
	7	10	10	9	7	6	7			
	10	7	8	7	6	7	8			
	7	9	10	7	6	8	7			
	8	7	7	6	8	8	8			
	8	9	9	6	8	8	8		PROMEDIO	7.58
¿Cómo considera el actuar de los integrantes del Consejo o sus Comités respecto a propiciar consensos dentro de cada Representación?	8	9	7	8	7	7	7	7		
	8	9	8	8	8	7	9			
	7	9	6	7	9	7	7			
	5	6	8	9	8	6	8			
	10	8	9	9	5	8	7			
	8	6	7	6	5	7	9			
	7	6	8	7	8	7	8			
	5	9	9	8	7	6	7		PROMEDIO	7.46
¿Cómo califica la incidencia que posee el cumplimiento de los acuerdos tomados en el Consejo o Comité en beneficio del sector forestal?	8	9	6	7	6	7	8	8		
	8	8	7	8	8	6	8			
	7	10	7	8	8	8	6			
	6	8	9	8	7	6	7			
	9	9	9	9	7	8	7			
	8	8	7	7	6	8	7			
	7	7	9	6	8	8	8			
	7	8	7	8	7	7	9		PROMEDIO	7.58
¿Cómo considera el actuar del Secretariado Técnico, respecto a la vinculación del Consejo o los Comités Técnicos con los Consejos Estatales Forestales?	9	7	6	6	7	6	6	7		
	7	6	10	8	8	5	7			
	6	10	5	7	9	6	6			
	6	10	10	9	7	6	7			
	10	7	9	9	6	7	6			
	8	7	9	6	5	8	8			
	6	6	9	7	7	8	8			
	7	9	9	7	6	8	7		PROMEDIO	7.33
PROMEDIO FINAL								7.60		



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

MAESTRÍA TECNOLÓGICA EN CONSERVACIÓN Y MANEJO SUSTENTABLE DE BOSQUES

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA OPERACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL FORESTAL

PREGUNTA	IMPARCIALIDAD								RESULTADOS	
De acuerdo con su experiencia, ¿cómo considera el actuar del Consejo o Comités Técnicos frente a la influencia de intereses externos?	9	10	9	7	7	8	9	7		
	8	10	8	9	8	9	9			
	9	10	6	8	8	7	8			
	7	8	8	9	8	7	8			
	10	7	8	9	7	9	7			
	8	9	8	8	7	9	9			
	7	8	9	8	7	8	7			
	6	7	9	7	8	9	8		PROMEDIO	8.09
¿Cómo pondera la libertad e independencia que poseen los integrantes del Consejo o Comités Técnicos, para proponer, analizar y debatir sobre un tema en particular?	10	10	9	7	10	8	9	7		
	9	10	9	8	8	9	9			
	9	9	6	9	9	8	8			
	8	10	9	8	8	7	8			
	10	8	10	9	7	8	7			
	9	9	7	8	7	9	8			
	9	9	10	9	8	8	7			
	8	9	10	8	7	8	7		PROMEDIO	8.44
¿Cómo califica la objetividad mostrada en el Consejo o Comités Técnicos respecto a la toma de acuerdos y cumplimiento de los mismos?	10	9	9	7	7	7	8	9		
	8	10	8	8	8	8	8			
	7	9	7	8	8	7	8			
	7	8	9	8	8	6	8			
	9	8	9	9	8	8	8			
	8	8	7	8	8	8	7			
	7	7	9	9	8	7	8			
	8	9	8	7	9	7	9		PROMEDIO	8.02
¿Cómo considera que son las acciones del personal a cargo del Consejo o Comités Técnicos respecto a la neutralidad mostrada en las sesiones de trabajo?	10	10	9	8	8	8	8	7		
	7	10	9	6	8	8	8			
	7	9	8	8	8	8	8			
	8	10	9	9	9	6	7			
	9	8	9	9	8	9	7			
	9	7	9	7	8	9	9			
	9	8	10	8	9	8	9			
	10	9	8	7	9	8	7		PROMEDIO	8.32
¿Cómo ponderaría la toma de acuerdos en el Consejo o Comités Técnicos respecto a los intereses mostrados por la institución?	9	9	8	6	8	8	6	9		
	8	9	8	8	8	8	7			
	8	10	7	7	9	7	7			
	7	10	9	9	8	7	8			
	10	8	9	8	7	8	7			
	8	8	9	8	7	8	8			
	7	7	9	8	7	7	7			
	9	9	9	7	7	8	7		PROMEDIO	7.95
De acuerdo con su experiencia, ¿cómo calificaría el actuar del Secretariado Técnico para garantizar la adecuada proporcionalidad, inclusión y respeto a las ideas de los integrantes del Consejo o Comités Técnicos?	10	10	8	7	8	8	7	9		
	8	10	9	8	9	8	9			
	7	10	7	7	8	8	8			
	7	9	10	10	8	6	7			
	10	8	10	9	8	8	8			
	8	9	8	7	7	9	9			
	8	8	9	8	8	7	7			
	9	9	8	8	8	7	7		PROMEDIO	8.20
PROMEDIO FINAL									8.17	