



Secretaría de la Reforma Agraria

Organización de las Naciones Unidas  
para la Agricultura y la Alimentación

---



Proyecto UTF/MEX/090/MEX  
"Evaluación Externa 2009 de los Programas Fomento al Desarrollo Agrario y  
Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras"

---

# Evaluación del Programa Fomento al Desarrollo Agrario (FORMAR)

---

Informe final

28 de julio de 2010





**Agr. Abelardo Escobar Prieto**

Secretario de la Reforma Agraria

**Lic. Beatriz Herrera del Rincón**

Subsecretaria de Política Sectorial

**Lic. Lorena Esperanza Oropeza Muñoz**

Directora General de Política y Planeación Agraria

**Lic. Francisco Jesús Ramírez**

Subdirector de Prospectiva Agraria





**María del Carmen Culebro**

Representante Asistente y Oficial a Cargo de la FAO en México

**Salomón Salcedo Baca**

Oficial Principal de Políticas

Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe

**Luis Gómez Oliver**

Consultor Principal del Proyecto UTF/MEX/090/MEX

Evaluación externa de los Programas FORMAR y JERFT

**Santos Santillanes Chacón**

Coordinador de la Evaluación del Programa FORMAR

**Jorge Luis Chávez**

Asesor de Proyecto



## Lista de siglas y abreviaturas

AC	Asociación Civil
ARIC	Asociación Rural de Interés Colectivo
CCC	Central Campesina Cardenista
CFE	Comisión Federal de Electricidad
CIOAC	Central Independiente de Organizaciones Indígenas y Campesinas
COFEPRIS	Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FAPPA	Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios
FORMAR	Programa de Fomento a la Organización Agraria
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
JERFT	Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras
MML	Matriz de Marco Lógico
MVS	Medios de Vida Sostenible
PROCAMPO	Programa de Apoyos Directos al Campo
PROMUSAG	Programa de la Mujer en el Sector Agrario
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SC	Sociedad Civil
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social

SHCP Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SPR Sociedad de Producción Rural

SRA Secretaría de la Reforma Agraria

SSS Sociedad de Solidaridad Social

UACH Universidad Autónoma Chapingo

UCD Unión Campesina Democrática (UCD),

UNORCA Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas

UPR Unidad de Producción Rural

## **Agradecimientos**

La FAO desea expresar su agradecimiento a los responsables del Programa FORMAR en la Secretaría de la Reforma Agraria, así como a los Promotores de Campo, Enlaces y a todos los demás actores que colaboraron en los trabajos de esta evaluación. Asimismo, hace un reconocimiento especial a las organizaciones rurales y a los beneficiarios individuales del Programa que destinaron tiempo y esfuerzo al proporcionar valiosa información durante el trabajo de campo.

La FAO espera que estos resultados sean útiles para mejorar el diseño y la operación del Programa, especialmente, para optimizar sus efectos positivos en la población rural de México.



# Contenido

Resumen ejecutivo

## 1. Introducción

## 2. Antecedentes

## 3. Indicadores del Programa

Proyectos 2008

- Análisis de rentabilidad, cambios en el ingreso y en los umbrales de pobreza de beneficiarios
- Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones estimado con el enfoque MVS
- Permanencia de los grupos y proyectos 2008
- Acceso y utilidad de la asistencia técnica y capacitación
- Vinculación de los proyectos y estatus de los conflictos agrarios

Proyectos 2009

- Ingresos y situación de pobreza de los beneficiarios y estimación de cambios
- Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones estimado con el enfoque MVS
- Permanencia de los grupos y proyectos
- Acceso y utilidad de la asistencia técnica y capacitación
- Vinculación de los proyectos y estatus de los conflictos agrarios

Eventos 2009

- Utilidad de los conocimientos y habilidades adquiridos
- Principales resultados del evento en las organizaciones
- Índice de sustentabilidad de las organizaciones estimado con el enfoque MVS

## **4. Características de los proyectos y eventos**

Proyectos 2008

Proyectos 2009

Eventos 2009

## **5. Características de las organizaciones**

Organizaciones beneficiadas en 2008 con proyectos comunitarios

Organizaciones beneficiadas en 2009 con proyectos comunitarios

Organizaciones beneficiadas en 2009 con eventos de capacitación y fomento organizacional

## **6. Inserción de los proyectos 2008 y 2009 en los mercados**

Inserción en los mercados de insumos

Inserción en los mercados de productos

## **7. Consideraciones finales**

**Anexos**

# Resumen ejecutivo

El presente Informe evalúa los resultados alcanzados por el Programa de Fomento a la Organización Agraria (FORMAR) en 2009.

Es la tercera ocasión en que la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) realiza la evaluación del FORMAR. Esta evaluación forma parte de la agenda integral de evaluación promovida por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la propia Secretaría de la Reforma Agraria (SRA). En el caso de FORMAR la evaluación no es legalmente obligatoria, pero la SRA ha decidido realizarla para valorar los resultados que el Programa está generando en las organizaciones agrarias, así como para identificar oportunidades de mejorar su operación.

Este Programa se distingue de los otros instrumentos de la política sectorial a cargo de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) por contar con un diseño flexible para atender múltiples y variadas demandas de las organizaciones rurales, tanto para fortalecer su capital social y humano como para impulsar proyectos de desarrollo comunitario. La operación del Programa se lleva a cabo en forma centralizada y está a cargo de la Subsecretaría de Política Sectorial y su Dirección General de Política y Planeación Agraria. El Programa apoya tres tipos de actividades: i) eventos de capacitación y fomento organizacional, ii) proyectos productivos comunitarios y iii) estudios. El monto de apoyo al que pueden acceder las organizaciones es bastante significativo, con un tope máximo de 1 millón de pesos en cualquiera de los tres componentes. El componente de apoyos para eventos representó más del 90% del presupuesto ejercido por el FORMAR en el año.

La evaluación ha considerado intervenciones del Programa tanto a través de apoyos para la realización de eventos como a través del financiamiento de proyectos productivos comunitarios. La muestra de organizaciones beneficiarias a través de apoyos a eventos fue seleccionada por los responsables del Programa en la SRA. En el caso de los proyectos comunitarios, se incluyeron prácticamente todos: se consideraron todos los proyectos apoyados en 2008 (que fueron objeto de la evaluación realizada por la FAO en 2009 y cuya situación volvió a ser

analizada en la presente evaluación), así como los nuevos proyectos apoyados durante 2009.<sup>1</sup>

En la evaluación se utilizó el enfoque de Medios de Vida Sostenible (MVS) para lograr una valoración integral de la evolución del grado de desarrollo de las organizaciones beneficiadas.

Adicionalmente, en el caso de los proyectos se realizó la medición de su rentabilidad, así como del efecto en el ingreso de los asociados y se analizaron los cambios en la situación de pobreza. También se evaluó el grado de permanencia de los emprendimientos productivos, el acceso a asistencia técnica y a capacitación, y la forma de inserción en los mercados.

El Informe inicia con una breve Introducción y Antecedentes. En seguida se presentan los capítulos: Estimación de Indicadores, Características de los Proyectos y Eventos, y Características de las Organizaciones. En cada uno de ellos se presenta, lo que corresponde a los proyectos 2008, a los proyectos 2009 y a los eventos. Posteriormente, el Capítulo 6 analiza la inserción de los proyectos en los mercados. El séptimo capítulo, Consideraciones Finales, recoge algunas de las principales reflexiones derivadas de esta evaluación. Finalmente, se incluye un Anexo Metodológico.

## **Estimación de Indicadores**

### Proyectos 2008

El año 2009 que corresponde al periodo de esta evaluación fue atípico en el comportamiento esperado de los proyectos: por un lado, la gravedad de la crisis económica mundial afectó severamente a la economía nacional y también incidió negativamente en las actividades productivas rurales; por otro lado, el incipiente grado de madurez de una gran parte de los proyectos también implicó utilidades menores a las que se espera lograr en un año normal de operación.

Del total de los proyectos 2008, casi dos terceras partes (64%) generaron **utilidades**. Esto es un avance de 20 puntos porcentuales con relación a lo encontrado en la evaluación 2009. No obstante, una tercera parte de los proyectos opera aún con pérdidas.

---

<sup>1</sup> Solamente se excluyeron cinco proyectos de 2008 que la evaluación anterior ya había descartado y otros cinco (dos de 2008 y tres de 2009) en los que había problemas de acceso en el periodo de la encuesta.

El monto promedio de la utilidad anual generada por los proyectos en el año fue de 197,778 pesos. Si se estima sólo para el grupo de proyectos que generó utilidades, ese promedio asciende a 325,242 pesos. En el grupo que reportó pérdidas, éstas fueron de 31,656 pesos, en promedio.

La tasa de **rentabilidad** promedio para el conjunto de proyectos 2008 fue de 9%. Para el grupo de proyectos con utilidades esa tasa fue de 17%, mientras que para los que tienen pérdidas fue de -7.8%.

Los proyectos con utilidades a menudo se caracterizan por su cohesión grupal y liderazgos muy sólidos, conocimiento y experiencia en la actividad, adecuada vinculación al mercado, y eficiencia en la gestión empresarial y en la comercialización. Por otra parte, las bajas utilidades (o las pérdidas) están relacionadas con la falta de mercado, problemas organizativos, falta de experiencia y conocimiento de la actividad, así como por la etapa incipiente de madurez de los proyectos que, por su propia naturaleza, implica una producción baja en los primeros años.

En el análisis de los cambios en el **ingreso** de los socios de las organizaciones beneficiarias derivado de los proyectos se comparó el ingreso logrado en el último año (2009) con el que se alcanzaba en 2008, según lo estimado en la evaluación realizada el año pasado. En 69% de los casos las utilidades de los proyectos productivos trajeron como consecuencia un incremento en el ingreso de los socios. Esta proporción es significativamente superior a la de 45% que en 2008 había tenido ya un incremento en su ingreso gracias al proyecto.

El monto de utilidades que correspondió a cada productor fue, en promedio, de 1,362 pesos, aunque una buena parte no iba directamente al bolsillo, sino se reinvertía en los proyectos. En esto incide de manera muy significativa la reinversión de utilidades en el Proyecto Escobas y Trapeadores, de Corerepe, que es, por mucho, el proyecto con mayores utilidades.

En pesos constantes de 2009, el ingreso mensual promedio por beneficiario pasó de 6,303 pesos en 2008 a 8,554 pesos en 2009, es decir, un incremento de 36%. El 21% de este incremento se originó en las utilidades de los proyectos FORMAR y el 14% restante fue por aumentos de otros ingresos.

Al igual que en la evaluación realizada en 2009, la estimación del ingreso separa dos grupos de socios: los líderes y los típicos.

Sin considerar las utilidades derivadas de los proyectos, el ingreso promedio de los líderes en 2009 disminuyó muy levemente, de 13,094 pesos en 2008 a 13,063 pesos en 2009. Pero este estancamiento se debió a dos cambios que prácticamente se compensaron: el ingreso de fuentes diferentes al proyecto cayó 11% respecto del alcanzado el año anterior, lo que refleja el impacto de la crisis económica sobre este grupo de población; pero la distribución de utilidades derivadas de los proyectos FORMAR compensó casi completamente esa caída, incremento de 10%.

El ingreso de los productores típicos aumentó de 3,756 a 5,691 pesos mensuales. El incremento debido al Programa fue de 40%, mientras que las otras fuentes originaron un aumento de 11%.

Estos niveles de ingreso no podrían relacionarse directamente con los montos que definen los niveles de pobreza (alimentaria, de capacidades o de patrimonio). Los umbrales de ingreso para estas clasificaciones consideran el ingreso promedio por persona, es decir, incluyendo niños, ancianos y el conjunto de la población que no es económicamente activa; en cambio, los ingresos estimados para los beneficiarios de proyectos FORMAR son, en general, los ingresos del jefe de familia, el cual constituiría, normalmente, la mayoría del ingreso familiar que, según la metodología de las líneas de pobreza, debería dividirse entre el total de miembros de la familia.

El indicador de **Índice de Sustentabilidad Económica** de las organizaciones estimado a través del enfoque de medios de vida sostenibles (MVS) se analizó de acuerdo a lo observado en tres momentos: el de antes del apoyo (1.04), el estimado en 2009 (1.63) y el encontrado en 2010 (2.20). Este continuo progreso es derivado de las mejoras que han tenido las organizaciones, sobre todo en capital social, en capital físico y en capital financiero. Las inversiones realizadas significaron un cambio importante, considerando que el Programa se orientó generalmente a organizaciones con un escaso desarrollo donde los recursos tuvieron un efecto relativo significativo.

En el indicador de **acceso y utilidad de los servicios técnicos** el avance más notorio se presentó en el porcentaje de organizaciones que habían recibido alguna asistencia técnica o capacitación, el cual, por efectos del Programa subió de 35% a 71%.

Adicionalmente, la proporción de organizaciones que consideró que el conflicto agrario o social que precedió a la intervención del FORMAR ya estaba solucionado pasó de 40% en la evaluación anterior a 78% en esta evaluación.

### Proyectos 2009

En atención a lo incipiente de su operación, en estos proyectos no fue posible estimar rentabilidad.

La situación inicial del **ingreso** promedio de los beneficiarios de estos proyectos indicaba que antes del proyecto FORMAR 24% no percibía ningún ingreso y el promedio de los que sí lo percibían era de 2,846 pesos mensuales.

La incidencia de las utilidades generadas por los proyectos que ya se encontraban en operación se reflejó en que los beneficiarios que no percibían ingreso cuentan ahora con una percepción mensual promedio de 1,343 pesos al mes. Entre los beneficiarios que antes del proyecto ya percibían ingreso, éste aumentó 35% en el caso de los que trabajan en forma grupal y 15% en los que trabajan sus proyectos individualmente.

El **Índice de Sustentabilidad Económica** de las organizaciones (MVS) era sumamente bajo antes del proyecto (0.86); con el avance del proyecto se logró un incremento a 1.66 en el índice global, sobre todo por las considerables mejoras experimentadas en el acervo de capital físico, capital social y capital financiero. Aunque el índice continúa siendo muy bajo, el incremento relativo fue muy importante, casi duplicó el nivel inicial. Las organizaciones con proyecto con visión económica tienen usualmente un índice más alto que las de proyecto de índole social; además, en las primeras, generalmente, el cambio positivo fue mayor.

En el indicador de **acceso y utilidad de los servicios técnicos** el mayor avance se presentó en la disminución del porcentaje de organizaciones que no había recibido asistencia técnica o capacitación, el cual bajó de 80% a 40%.

Adicionalmente, se identificó que en 20% de las organizaciones tenían relación con un conflicto agrario que ya está solucionado; otro 27% presentaba demandas por la tierra.

### Eventos de capacitación y de fomento a la organización

Los resultados de la evaluación revelan que la mayoría de las organizaciones aplica los **conocimientos o habilidades adquiridas en el evento** realizado, pero la magnitud e importancia de esos conocimientos varían ampliamente, dependiendo del tipo de evento. Cuando se tratan temas concretos, mediante talleres de una duración considerable, la probabilidad de aplicación es más alta que en eventos masivos de corta duración y de tipo informativo. La mayor parte de las organizaciones (57%) manifestó haber tenido resultados positivos en la mejora de la capacidad técnica, de gestión, administración y planeación. También fue frecuente el reconocimiento de mejoras en los procesos productivos (33%), así como en la capacidad de promoción del desarrollo local (33%).

### **Características de los proyectos y de los eventos**

#### Proyectos 2008

En promedio, cada proyecto recibió un apoyo de 772,882 pesos de subsidio; más de la mitad del total recibió el monto máximo de un millón de pesos.

A un año de haberse levantado la línea de base, 87% de los proyectos continúa trabajando en forma grupal, con la participación de todos los socios. En la mayoría de los casos (60%) los socios están bien organizados, trabajan todos por igual y reciben iguales beneficios; sin embargo una tercera parte de los proyectos tiene diferencias y conflictos internos. Los proyectos con un sistema de producción de tecnificación intermedia llegan ya a 73% del total, lo que significa un avance importante ya que anteriormente predominaban los sistemas tradicionales; en este último año al menos 40% de los proyectos ha incorporado alguna mejora tecnológica. Dos terceras partes de los proyectos (66%) están operando a más del 50% de su capacidad. Las principales razones por las que la tercera parte de los proyectos está operando a menos de la mitad de su capacidad son: i) prácticamente comenzaron a trabajar efectivamente hasta este último año debido al proceso de depuración de socios, ii) enfrentan problemas de mercado, iii) carecían de experiencia y este primer año ha servido de aprendizaje.

#### Proyectos 2009

El subsidio promedio por proyecto fue de 739,810 pesos; 46% del total recibió el monto máximo de un millón de pesos.

Aunque en menor medida que en 2008, predominan los giros pecuarios, con la peculiaridad de que en buena parte los socios se repartieron el ganado. En algunos casos esta decisión fue consecuencia de la falta de terrenos comunes, a pesar de que habría disposición para trabajar en grupo. También hay proyectos agrícolas con cultivos comerciales de alto potencial (jitomate bajo invernadero, jamaica) y otros con diversas actividades no agropecuarias (embotelladora de agua, fabricación y comercialización de escobas y trapeadores). Una gran mayoría de los proyectos (87%) son proyectos nuevos que se crearon gracias al FORMAR y la mayor parte de los socios no tenía experiencia en la actividad. Al momento de la evaluación 40% de los proyectos estaba operando a más del 30% de su capacidad; otro 27% ya está operando, pero aún a muy baja capacidad; y algo más de la tercera parte está todavía en fase de instalación.

#### Eventos de capacitación y de fomento a la organización

Casi la mitad de los eventos considerados en la muestra (48%) se focalizaron a una población determinada (por ejemplo, productores de sandía, de aguacate o de arroz), en regiones bien identificadas y tuvieron una duración considerable (13 días en promedio). En estos casos se esperan efectos directos positivos en la población beneficiada. Otro grupo importante de eventos (43%) fueron de menor duración (alrededor de dos días en promedio) y con una presencia masiva de beneficiarios no focalizada en términos territoriales o por sector, tratándose más de una temática de orden informativo que formativo. El resto de los eventos analizados se orientaba a la formación de cuadros técnicos o al acompañamiento directo.

Los aspectos que más se abordaron en los eventos fueron los de índole técnico productiva (principalmente sobre cultivos y ganado); en menor medida se consideraron temas de comercialización, planeación o fortalecimiento organizacional.

Se encontraron casos de organizaciones de reciente creación y con poca experiencia que lograron realizar eventos pertinentes y con buenos resultados; por el contrario, algunas de las organizaciones más consolidadas llevaron a cabo un evento con resultados inferiores a lo que se esperaba.

## **Características de las organizaciones**

### Proyectos 2008

En la evaluación realizada en 2009 se levantó una línea de base sobre los indicadores de las organizaciones beneficiadas con proyectos productivos durante 2008. Se encontró que había muchos grupos informales vinculados a núcleos agrarios y que en pocos casos se tenía una orientación económico empresarial. Una buena parte de los grupos se había formado expresamente para acceder a los apoyos del FORMAR y por tanto no contaban con la experiencia en la actividad productiva ni en el trabajo colectivo; sin embargo, también había algunos casos de organizaciones con antigüedad de larga data. El número de socios por organización era muy variable, pero la mayoría contaba entre 10 y 20 miembros. Los giros productivos apoyados eran en su mayoría agropecuarios, principalmente ganadería; aunque también había proyectos no agropecuarios, los que, por lo demás, mostraban resultados alentadores. Había organizaciones bien consolidadas, sobre todo comunidades agrarias; pero la gran mayoría no contaba con estructura definida ni especialización de funciones ni reglas claras para su vida interna. Las alianzas más frecuentes eran con organizaciones campesinas de mayor nivel. En una parte importante de las organizaciones la presencia de algún conflicto agrario había sido la principal razón que alentó su formación y les daba cohesión y rumbo.

Un año después, la presente evaluación ha permitido observar cambios relevantes en la caracterización de esas organizaciones. En el 43% de las organizaciones ocurrió un proceso de depuración de socios, derivado de la falta de cohesión interna y del desánimo en algunos miembros. Sin embargo, es posible que los socios que permanecen estén realmente comprometidos y compartan una visión común respecto al proyecto. Otros cambios relevantes fueron: i) la orientación hacia una visión de negocio, a partir de una orientación centrada en algún conflicto; ii) la formalización de la organización al constituirse en alguna figura jurídica, lo que les brinda mayor poder de gestión y negociación; iii) la reorientación del giro productivo hacia otro más rentable; iv) introducción de reglamentos y mejores acuerdo de funcionamiento interno; y v) ampliación de los vínculos con otros actores, como universidades y otras instancias técnicas.

## Proyectos 2009

Las organizaciones beneficiadas con proyectos productivos en 2009 cuentan con un grado de desarrollo relativamente menor que las estudiadas el año anterior. La mayoría son organizaciones del sector social conformadas principalmente por vecindados o por ejidatarios de bajo nivel socioeconómico, lo que podría mostrar una mejor focalización del Programa hacia la población pobre. Existen tanto organizaciones con visión predominantemente económica y de negocio como grupos conformados alrededor de demandas fundamentalmente sociales, como la lucha por la tierra o diversos tipos de conflicto. La mayoría de estas organizaciones, a diferencia de las que tuvieron proyectos en 2008, ya están constituidas legalmente. Casi todas son de creación reciente y prácticamente no cuentan con estructura organizativa ni reglas de funcionamiento, aunque hay un grupo reducido con y experiencia organizativa que, de hecho, es el que está teniendo ya resultados positivos. El número de socios por organización es de 23 miembros en promedio y ya se han presentado procesos de ampliación y de depuración. Existen algunas organizaciones conformadas por muy pocas familias, que generalmente muestran solidez, pero cuyos beneficios se concentran en pocas manos. La mayoría tiene alianzas con otras organizaciones o actores, destacando las de índole político-social con organizaciones campesinas o liderazgos locales o nacionales (como diputados federales o locales), así como los vínculos con entidades gubernamentales; también se encontraron organizaciones con vínculos de tipo económico con despachos o profesionistas.

## Eventos de capacitación y de fomento a la organización

En 2009 más de 250 organizaciones recibieron apoyos para eventos. La gran mayoría son asociaciones civiles creadas en los últimos cinco años; en algunos casos se conformaron por el impulso del FORMAR. También hay un grupo de organizaciones con larga trayectoria vinculadas a la defensa de algún gremio. En general, son organizaciones más consolidadas que las beneficiadas con proyectos y una buena parte cuenta con una estructura operativa y organizativa. Sin embargo, prácticamente todas se financian con recursos gubernamentales (principalmente de FORMAR). En general, estas organizaciones tienen más socios que las beneficiadas con proyectos, el promedio es de 77 miembros por organización y sus acciones llegan a amplios grupos poblacionales, sobre todo cuando se trata de organizaciones integradas por población de base y asentadas en territorios bien identificados. La mayor parte son de primer nivel y se orientan al desarrollo local o económico. Se trata de organizaciones integradas principalmente por población

dedicada a actividades agropecuarias, aunque también existen algunas que focalizan su acción hacia ciertos grupos o poblaciones vulnerables, como mujeres o indígenas. Muy pocas tienen alianzas debido a que generalmente cuentan con capacidad de gestión que les permite moverse por cuenta propia.

### **Inserción en los mercados**

La gran mayoría de los proyectos apoyados por el FORMAR se ubican en el eslabón primario que es el más débil de las cadenas productivas agroalimentarias. Como en todo el medio rural, los costos de transacción son elevados, existen asimetrías de información y los productores agropecuarios enfrentan mercados poco competitivos y con fuertes distorsiones.

Los responsables del Programa están preocupados por lograr una mejor inserción de los proyectos productivos en los mercados de insumos y de productos. La evaluación muestra que hay algunos avances en esa dirección. Un porcentaje importante de las compras de insumos y de las ventas de los productos se están haciendo en conjunto. También, en alguna proporción, se acude a distribuidores o compradores regionales; se obtienen ciertos descuentos en la compra de insumos; se establecen pactos o acuerdos con proveedores y compradores; se aprovecha la estacionalidad de precios en la compra y venta; se utiliza crédito de proveedores; o se agrega valor a los productos, entre otras acciones. Se espera que en el futuro, conforme se fortalezca la capacidad de las organizaciones y los mismos proyectos, estas acciones puedan aumentar e intensificarse para alcanzar precios más baratos de los insumos y precios más altos de los productos.

### **Consideraciones finales**

Una característica que distingue al FORMAR dentro de las políticas públicas rurales es su vocación para invertir deliberadamente en el capital humano y en el capital social de los actores organizados.

Los hallazgos de evaluación encontrados en general dan cuenta de la existencia de organizaciones, eventos y resultados muy heterogéneos. En algunos casos se logran progresos importantes y sostenibles, pero también hay apoyos que simplemente significan la distribución de subsidios puntuales. Es preocupante que para muchas de las organizaciones beneficiarias los recursos del FORMAR constituyen una de sus principales fuentes de ingreso; esa excesiva dependencia de los recursos puede ser un factor de riesgo en el mediano plazo.

Destaca la acción del Programa en el impulso a emprendimientos productivos a partir de alguna situación de conflicto o de una demanda histórica de tierra, con mecanismos que buscan reorientar las energías reivindicativas y la cohesión social lograda, hacia la implementación de actividades económicas generadoras de ingreso y autoempleo.

Las organizaciones con utilidades se caracterizan por contar con una cohesión interna entre sus miembros y visiones e intereses compartidos; así como por una inserción favorable en el mercado, a partir de agregar valor, tener clientela diversificada o estar ubicado en algún nicho particular.

También la experiencia en la actividad o el aprendizaje continuo gracias a la asesoría o capacitación ha sido determinante para obtener resultados favorables.

Se sugieren iniciativas que permitan prever una mayor rentabilidad y sostenibilidad. En la selección de los proyectos productivos podría mejorarse la asignación según el tipo de rubro productivo (quizá menos recursos a ganadería y más hacia otros giros no agropecuarios con potencial).

Asimismo, se destaca la importancia del acompañamiento técnico continuo, el monitoreo de la inserción del proyecto en el mercado y el énfasis en los aspectos administrativos y de gestión de negocios.

Se ha desarrollado una amplia experiencia y se cuenta con un gran acervo de conocimientos y habilidades en el conjunto de organizaciones que podrían capitalizarse positivamente para mejorar el efecto de los apoyos. Podría pensarse en una mayor articulación entre el componente de eventos de capacitación y fomento organizacional con el de proyectos productivos comunitarios.



# Introducción

Por tercera ocasión, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) de México han firmado un convenio de colaboración para realizar la evaluación externa de los programas de Fomento al Desarrollo Agrario (FORMAR) y del Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT). Este tercer convenio se formalizó mediante el Proyecto UTF/MEX/090 para evaluar la actividad de dichos programas en 2009. En este informe se presentan los resultados finales de la evaluación del Programa FORMAR.

El FORMAR es un programa de la política agraria del país que se caracteriza por contar con un diseño flexible, a fin de atender múltiples y muy diversas demandas de la población rural. Su diseño y orientación han sido ajustados en varios momentos, pero en esencia continúa orientándose al fortalecimiento del capital humano y social de las organizaciones rurales, así como al impulso de iniciativas de desarrollo productivo y comunitario.

La evaluación es parte de una agenda integral definida por la SRA, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) orientada a valorar el diseño, la operación y los resultados de los diversos programas, así como sus efectos en las condiciones de vida de la población beneficiada y en el sector agrario del país.

El Proyecto hace la evaluación de tres grupos de intervenciones del FORMAR. En particular, se orienta a:

- 1) cuantificar los resultados y avances en los indicadores del Programa<sup>2</sup> observados en los proyectos comunitarios financiados en 2008 y de los cuales se obtuvo una línea de base en la evaluación anterior;
- 2) obtener la línea de base en los indicadores para los proyectos apoyados en 2009;
- 3) llevar a cabo una valoración particular de los eventos de capacitación y fomento organizacional realizados en 2009.

---

<sup>2</sup> Estos indicadores son los establecidos en la Matriz de Marco Lógico del Programa, ajustados en 2009 y considerados como definitivos, mismos a los que se dará seguimiento para medir impactos del Programa.

Para el logro de lo anterior, la FAO ha diseñado la metodología de evaluación considerando la experiencia previa y las sugerencias de los funcionarios de la SRA responsables del FORMAR. A solicitud de los responsables del Programa se ha puesto especial atención a la estimación de la rentabilidad de los proyectos y su vinculación con el mercado, así como a la valoración de las organizaciones utilizando el enfoque de Medios de Vida Sostenible, a fin de tener un diagnóstico integral.

El universo de organizaciones analizadas para este año fue notablemente más grande que el de la evaluación 2009. En total se estudiaron 51 organizaciones (en comparación con las 27 del año anterior) que representan el 18% del total de organizaciones atendidas con el Programa. Se incluyeron prácticamente todos los proyectos comunitarios del año 2008 que fueron estudiados en 2009 en los que era previsible contar con información y todos los proyectos apoyados en 2009.<sup>3</sup> Asimismo, la SRA seleccionó 23 organizaciones que fueron beneficiadas con apoyos para eventos de capacitación y fomento organizacional en 2009.

La FAO agradece ampliamente la participación e involucramiento de los responsables del Programa en la Secretaría de la Reforma Agraria a lo largo de todo el proceso de evaluación. Asimismo, agradece a todos los demás actores que proporcionaron valiosa información. Una mención particular merecen las organizaciones y los beneficiarios individuales que cooperaron ampliamente en el levantamiento de información de campo. Se espera que estos resultados sean útiles para mejorar a futuro el diseño y la operación del Programa, y especialmente para acrecentar los impactos en los beneficiarios finales.

---

<sup>3</sup> Solamente se excluyeron cinco proyectos de 2008 que la evaluación anterior ya había descartado y otros cinco (dos de 2008 y tres de 2009) en los que había problemas de acceso en el periodo de la encuesta.

## 2. Antecedentes

El FORMAR se inició en 2004 para atender demandas de las organizaciones campesinas referidas a la resolución de conflictos agrarios, la organización económica campesina y el desarrollo de capacidades<sup>4</sup>. La orientación inicial del Programa fue la atención a conflictos agrarios mediante el impulso de proyectos productivos; sin embargo, si bien en la práctica este tema permanece vigente, en su diseño más reciente (2010) el Programa está abierto para atender diversas iniciativas productivas. La orientación que ha continuado y se ha convertido en la médula del FORMAR es la atención al desarrollo del capital humano y social de las organizaciones o núcleo agrarios, ejerciendo la gran mayoría de los recursos presupuestales.

De acuerdo con los Lineamientos de Operación 2010, el FORMAR se propone como objetivo general: *Apoyar a organizaciones y núcleos agrarios con capacidades fortalecidas e instrumentos para planear el desarrollo de capital social en el medio rural, preferentemente en las regiones con mayores índices de marginalidad*. Los objetivos específicos ponen el acento en: fomentar la organización económica, apoyar la creación de gestores y líderes locales, facilitar el acceso a información y disminuir la presión socio-económica por falta de oportunidades y soluciones colectivas adecuadas.

La población a la que se dirigen las acciones del Programa está constituida prácticamente por todos los habitantes de los núcleos agrarios y localidades rurales vinculadas, aunque en la práctica las formas operativas de canalización de recursos hace que los beneficiarios directos sean las organizaciones.

Los componentes de apoyo del Programa son: a) eventos de capacitación, b) estudios, c) proyectos comunitarios de desarrollo y d) fomento organizacional. De éstos, el primero y el último han ejercido históricamente la mayor cantidad de recursos del Programa, lo que en 2009 significó el 92% del presupuesto total, equivalente a más de 241 millones de pesos. El componente de proyectos comunitarios, que es el más estudiado en esta evaluación porque la naturaleza de las inversiones permite obtener información para atender los indicadores del Programa, ejerció en 2009 14 millones de pesos (6% del presupuesto total). Desde

---

<sup>4</sup> Estos compromisos se encuentran en el Acuerdo Nacional para el Campo, que es el más reciente que se ha firmado entre las organizaciones campesinas y el Gobierno Federal.

los Lineamientos de Operación se establece que dicho componente puede ejercer como máximo 20% de los recursos del FORMAR.

La selección de las propuestas presentadas por las organizaciones contempla la atención prioritaria a iniciativas que procedan de procesos participativos, modernicen los procesos productivos, incluyan a los grupos vulnerables, contribuyan a fortalecer el acervo de capital humano y social en las zonas de mayor conflictividad y marginación y, que por consecuencia, generen importantes impactos en el ámbito local y regional. En el caso de proyectos si bien se consideran estos criterios de priorización, en la práctica la búsqueda de la atención a demandas de tipo social vinculadas con la tierra o los conflictos agrarios es una variable importante.

El monto máximo de apoyo por componente es bastante significativo, puede llegar hasta a un millón de pesos. Este monto tiene potencial para emprender acciones relevantes al interior de las organizaciones.

La institución responsable del FORMAR es la Dirección General de Política y Planeación Agraria, de la Subsecretaría de Política Sectorial de la SRA. La máxima autoridad del Programa corresponde a un Comité de alto nivel presidido por el Secretario de la SRA. El proceso que siguen las solicitudes comienza con la apertura de ventanillas desde la segunda semana de febrero hasta el 15 de octubre (año 2010), luego se da la recepción, revisión y complementación (cuando proceda) y posteriormente el dictamen. Para las solicitudes aprobadas se firma un convenio, se otorgan los recursos, los cuales se ejercen y se comprueban de acuerdo a los requerimientos solicitados en los Lineamientos de Operación del Programa.

En síntesis, el FORMAR es un instrumento flexible dentro de la política sectorial que presenta amplios márgenes para atender múltiples y variadas demandas de las organizaciones campesinas, lo que permite la interlocución con distintos actores organizados de la sociedad rural, a fin de contribuir a la gobernabilidad y a la estabilidad social.

## **3. Indicadores del Programa**

### **3.1 Proyectos 2008**

#### **3.1.1. Análisis de rentabilidad, cambios en el ingreso y en los umbrales de pobreza de beneficiarios**

##### **Rentabilidad**

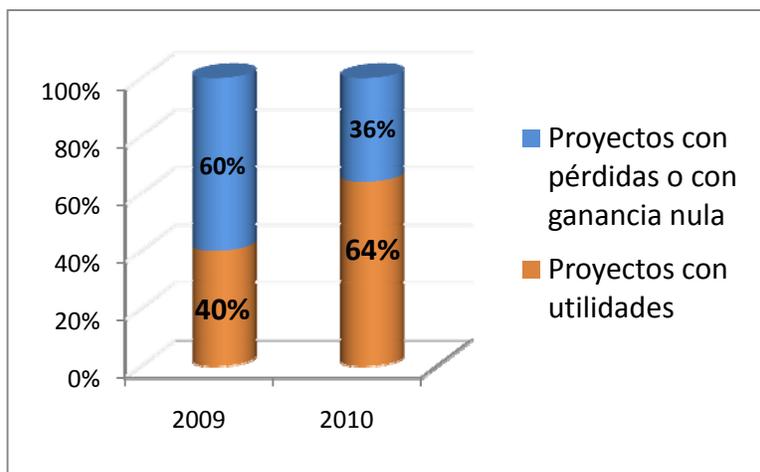
El principal indicador que puede reflejar si un proyecto cuenta con la capacidad de cambiar las condiciones de ingreso y por tanto reducir la pobreza de la población rural es la rentabilidad. Por ello, previamente al análisis de los efectos del Programa en el ingreso y en los niveles de pobreza de los beneficiarios, es necesario conocer el nivel de utilidades y la rentabilidad de los proyectos a la fecha de evaluación.

Los datos sobre utilidades y rentabilidad muestran el desempeño del proyecto en el año anterior (2009). Este fue un año atípico en el comportamiento esperado de los proyectos: por un lado, la gravedad de la crisis económica mundial que afectó severamente a la economía nacional también incidió en las actividades productivas rurales; por otro, el incipiente grado de madurez de una gran parte de los proyectos. Se espera que en años posteriores los resultados sean más positivos.

Casi dos terceras partes de los proyectos 2008 (64%) generaron utilidades. Esto es un avance de 20 puntos porcentuales con relación a lo encontrado en la evaluación 2009. No obstante, aún hay poco más de una tercera parte de los proyectos operando con pérdidas. (Gráfica 1).

## Gráfica 1. Generación de utilidades en los proyectos 2008

(% de organizaciones o proyectos)



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

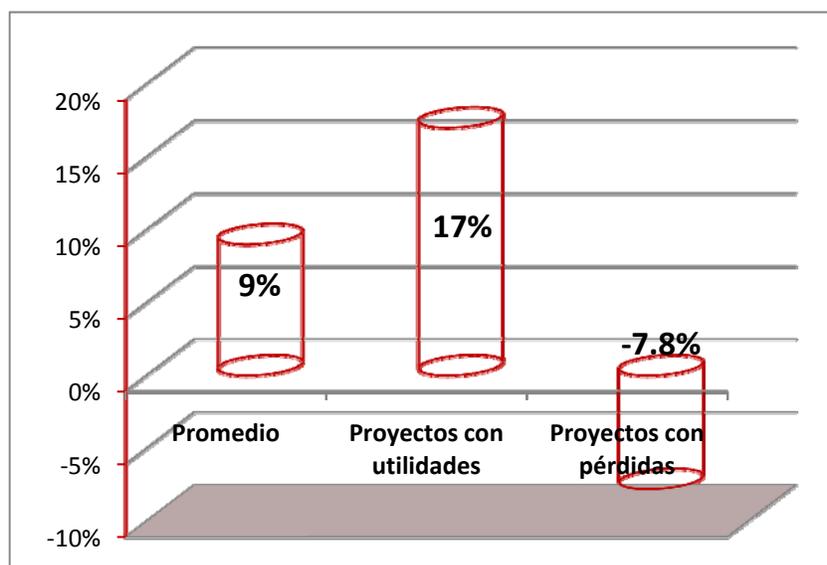
El monto promedio de la utilidad generada por los proyectos en el año fue de 197,778 pesos. Si se estima sólo para el grupo de proyectos que generó utilidades ese promedio asciende a 325,242 pesos.<sup>5</sup> En el grupo que reportó pérdidas, éstas fueron de 31,656 pesos en promedio.

La tasa de rentabilidad promedio para el conjunto de proyectos 2008 fue de 9%. Para el grupo de proyectos con utilidades esa tasa fue de 17%, mientras que para los que tienen pérdidas de -7.8% (Gráfica 2). La tasa promedio puede considerarse como bastante positiva, toda vez que el año en que se estimó la rentabilidad fue atípico para el 50% de los proyectos, tanto por la crisis económica como por la etapa relativamente temprana de maduración en que se encuentran.

---

<sup>5</sup> En ese promedio incide significativamente la utilidad lograda por Escobas y Trapeadores, de Corerepe, que es el proyecto más exitoso y con la mayor utilidad: 1.8 millones de pesos).

## Gráfica 2. Tasas de rentabilidad de los proyectos 2008



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

Una parte de los proyectos que reportaron pérdidas o utilidades muy bajas o nulas, presentan problemas de mercado. Por ejemplo, Natural's requiere obtener una certificación de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) para ampliar sus ventas; los productores de borrego y conejo de Tlalmanalco no encontraron compradores al momento de obtener la producción en varios ciclos; o los ejidos de San Andrés Coru y Obraje de Ixtla cuya maquinaria pesada ha sido muy poco alquilada. También se presentaron problemas organizativos y de falta de experiencia y conocimiento de la actividad como Agropecuarios el Súchil donde debió depurarse el grupo de socios; o, nuevamente, los de Tlalmanalco que desconocían las actividades impulsadas por el proyecto. Adicionalmente, en los proyectos ganaderos la dinámica de desarrollo del hato implica que los primeros años sean de baja producción.

Los proyectos con utilidades son prácticamente los mismos que el año pasado comenzaban a generar ingresos, y otros que se añadieron este año. Entre ellos están los de la comunidad de Santa María Puxmetacán otro de maquinaria agrícola en Huajuapán de León ambos en Oaxaca. Natural's y Cuila en Morelos, Los Durango Daboxtha I y II en Hidalgo, Escobas y Trapeadores Corerepe, en Sinaloa, entre otros.

Entre los factores que han influido en ello, destaca la cohesión grupal y liderazgos muy sólidos, adecuada vinculación al mercado, conocimiento y experiencia en la actividad.

## **Ingreso**

La mayor parte de los encuestados (69%) experimentaron cambios en su ingreso debido al proyecto, lo que significó un aumento respecto del porcentaje estimado el año anterior (45%). El monto promedio de utilidades por productor fue de 1,362 pesos mensuales. Esta cantidad considera el total de las utilidades generadas, en la práctica no todas se distribuyen, sino que una parte importante se reinvierte.<sup>6</sup>

El análisis del ingreso utiliza los resultados obtenidos en la evaluación realizada hace un año para estimar los cambios tanto en los niveles alcanzados como en la importancia relativa de las diferentes actividades donde éste se origina.

De 2009 a 2010<sup>7</sup> se observa que si bien la Unidad de Producción Rural (UPR) continúa siendo una de las actividades que desarrolla más de la mitad de los productores, en términos globales ha perdido peso, favoreciendo mayor ocupación en el autoempleo. De igual manera disminuyó el trabajo asalariado en más de la mitad respecto a 2009, así como también las remesas y los ingresos por la renta de algún activo.

En esta recomposición obviamente hay una incidencia de variables externas vinculadas con el desempeño económico del país, que especialmente en 2009 fue bastante crítico. Pero también existe una influencia positiva del Programa porque en varios casos, todos o algunos de los socios se están autoempleando (completa o temporalmente) en el negocio (caso Escobas y Trapeadores, Natural's, Durango Daboxtha I y II).

---

<sup>6</sup> Considerando solamente sólo la repartición efectiva de utilidades, el promedio de aumento en el ingreso resulta de 599 pesos mensuales en vez de 1,362. Esto se debe a que el proyecto que genera más utilidades, Escobas y Trapeadores de Corerepe, reinvierte una gran parte de sus utilidades.

<sup>7</sup> Información correspondiente a los ingresos percibidos por los beneficiarios en 2008 (levantada en 2009) y a 2009 (levantada en 2010).

## Cuadro 1. Frecuencia de las fuentes de ingreso en los beneficiarios 2008

(% de beneficiarios)

Fuente	Muestra completa		Líderes		Típicos	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
UPR	61%	52%	78%	100%	54%	31%
Autoempleo	36%	52%	56%	64%	29%	44%
Asalariado	36%	15%	11%	0%	48%	25%
Remesas	15%	7%	33%	0%	13%	13%
Apoyos	24%	22%	22%	27%	21%	19%
Rentas	12%	4%	33%	0%	33%	6%

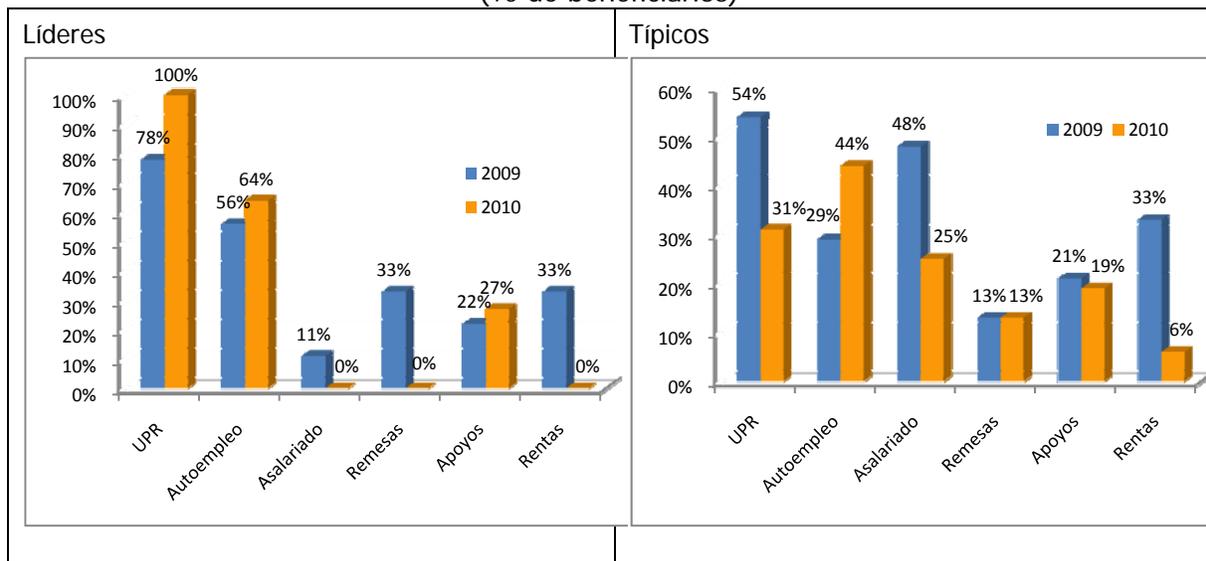
Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

Nota: Un mismo productor puede tener más de una fuente.

Al interior de los grupos de beneficiarios se observan cambios contrastantes. Mientras en los líderes aumentó el peso de tres de las principales fuentes de ingreso (UPR, autoempleo y apoyos de gobierno), en los típicos, salvo en autoempleo donde se presentó un crecimiento notable, todas las demás fuentes perdieron importancia. Al parecer una proporción de los beneficiarios con menores ingresos, “los típicos”, al abandonar su empleo (asalariado) y la producción de cultivos, se han refugiado en el autoempleo. Este comportamiento, en parte, puede estar reflejando los impactos del desempleo, la baja en el consumo y el encarecimiento de las actividades productivas en periodos de crisis económica como la registrada en años previos. Los líderes por lo general tienen mayores posibilidades para diversificar su riesgo y los típicos se retraen hacia actividades que pueden realizar por cuenta propia.

### Gráfica 3. Cambios en el peso relativo de las fuentes de ingreso

(% de beneficiarios)



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

Considerando el peso de cada fuente de ingreso en el monto total, lo observado en la Gráfica 3 cambia ligeramente. Los beneficiarios del programa en general (muestra completa) continúan dependiendo de la UPR casi en la misma proporción que en 2009, pero aumentan notablemente los ingresos del autoempleo (de 30 a 54%), sobre todo por el efecto de "refugio" de los típicos. También se aprecia una pérdida de ingresos por la renta de ciertos activos (tierra, maquinaria) de parte de algunos productores líderes.

### Cuadro 2. Composición el ingreso según fuente

(% del ingreso total)

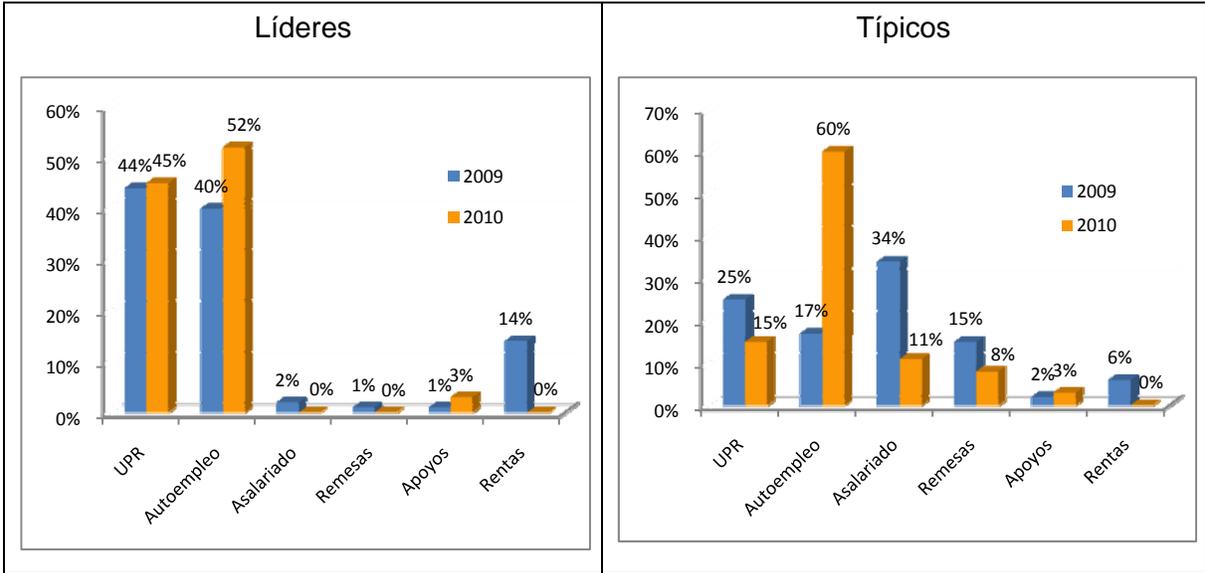
Fuente	Muestra completa		Líderes		Típicos	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
UPR	36%	35%	44%	45%	25%	15%
Autoempleo	30%	54%	40%	52%	17%	60%
Asalariado	15%	4%	2%	0%	34%	11%
Remesas	2%	3%	1%	0%	15%	8%
Apoyos	7%	3%	1%	3%	2%	3%
Rentas	10%	1%	14%	0%	6%	0%

Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

A nivel de grupos, destaca que tanto en los líderes como en los típicos, el autoempleo es la principal entrada de recursos y la diferencia entre ambos estriba en las fuentes complementarias, ya que los primeros tienen a la UPR y los segundos las distribuyen mayormente entre UPR y trabajo asalariado (Gráfica 4). En la evaluación anterior ya se hacía notar que algunos líderes son productores agropecuarios con suficiente tierra y con cultivos comerciales, en tanto que los típicos practican una agricultura de menor tamaño. El aumento del peso del autoempleo en sus ingresos se debe al efecto refugio mencionado, pero también de forma importante a que algunos proyectos les están ofreciendo esa oportunidad.

**Gráfica 4. Composición del ingreso por fuente en Líderes y Típicos**

(% de beneficiarios)



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

Sobre el número de fuentes de ingreso, la gran mayoría (más del 60%) ha contado sólo con una, aunque para este año hubo un ligero incremento por incorporar otras fuentes. Los líderes son los que menos cambios realizaron porque éstos desde 2009 contaban en una proporción importante (45%) con más de una fuente. En los típicos sucedió un fenómeno contrario, ya que aumentó (de 71 a 81%), como se ha observado en las gráficas anteriores, la proporción con una sola fuente (el autoempleo).

El nivel de ingreso mensual actual para los beneficiarios del Programa (muestra completa) es de 8,553.5, considerando los cambios atribuidos y no atribuidos al Programa. El ingreso base para estos beneficiarios fue de 5,957.6 pesos mensuales y creció a 7,191 gracias a los nuevos ingresos que tuvieron los beneficiarios por sus propios esfuerzos (sólo por efecto parcial del Programa), aunque en algunos casos en ese movimiento el Programa tuvo que ver porque gracias al proyecto se están empleando y recibiendo un ingreso. Considerando esta nueva base lograda por los beneficiarios, al repartir las utilidades (hipotéticamente, porque la gran mayoría las reinvertió), e incluyendo sólo la parte efectiva del reparto de Escobas y Trapeadores, el ingreso se ubica en 7,790.5. Si se supone que se reparten todas las utilidades de Escobas y Trapeadores, el monto se eleva a los 8,553.5 pesos mensuales (Cuadro 3).

En los productores Líderes, que el ingreso base fue de 12,376.6 pesos mensuales, sin considerar los efectos del Programa, se tuvo un retroceso ubicándose en 11,597. Al incluir el reparto de utilidades incorporando sólo el reparto efectivo de Escobas y Trapeadores, aun no se logra recuperar el nivel de la base (12,215.2), sin embargo incluyendo el reparto total ese valor alcanza los 13,063.3 (Cuadro 3).

En los productores típicos, los más representativos de la población beneficiaria, su ingreso base aumentó de 3,550.5 a 5,691 pesos mensuales. El incremento debido al Programa fue de 36%, estimado a partir de 4,162.7 que fue la nueva base de ingreso que perciben los beneficiarios producto de los esfuerzos o condiciones que enfrentan (sin efecto del Programa).

### Cuadro 3. Cambio en el ingreso mensual promedio de los beneficiarios

Grupo	2009 Línea de base <sup>8</sup>	2010 <sup>1/</sup>	2010 <sup>2/</sup> Con reparto parcial de utilidades del Programa	2010 <sup>3/</sup> Con reparto completo de utilidades	Incremento % por FORMAR
Muestra completa	6,303	7,191.5	7,790.5	8,553.5	21%
Líderes	13,094	11,597	12,215.22	13,063.3	14%
Típicos	3,756	4,162.7	4,843.3	5,691	40%

<sup>1/</sup> Con efecto parcial del Programa

<sup>2/</sup> Derivado del reparto de utilidades, que como se comentó, se supuso que todo el recursos generado se repartió, lo que no ocurrió más que en un caso. Este promedio también sólo considera el reparto que efectivamente realiza la empresa mejor evaluada (Escobas y Trapeadores), y no lo que les tocaría si se repartieran todas las utilidades.

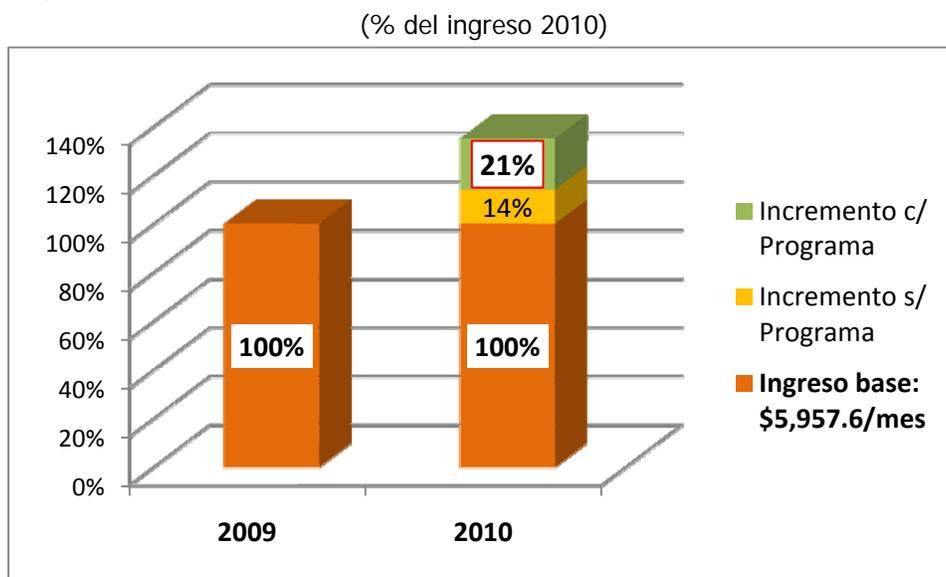
<sup>3/</sup> Esta estimación supone e incluye el reparto de todas las utilidades de Escobas y Trapeadores.

---

<sup>8</sup> Los valores de ingreso en la línea de base fueron estimados en pesos de 2008. En el cuadro se utilizan esos valores expresados en pesos de 2009.

El monto del ingreso 2010 para los beneficiarios de la muestra completa es 35% superior al valor de la línea de base. Sin considerar el reparto de utilidades el incremento resulta de 14%, es decir, el reparto de utilidades representó un 21% de aumento respecto del nivel de ingreso de los beneficiarios un año antes.

**Gráfica 5. Composición del ingreso de los beneficiarios (muestra completa)**



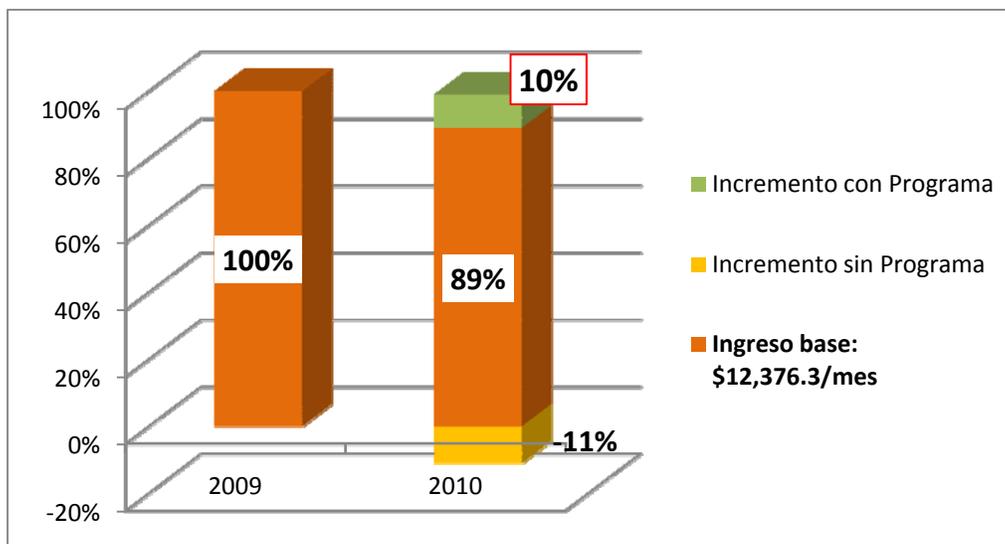
Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

En ausencia de las utilidades de los proyectos, el ingreso promedio de los líderes habría sido 11% inferior al de la línea de base (probablemente debido a los efectos de la crisis económica). Sin embargo, considerando el aumento en el ingreso derivado del reparto promedio de utilidades, el ingreso alcanza casi el nivel base, es decir, las utilidades compensaron la caída en el ingreso derivado de las otras fuentes, significando un incremento de 10%.

La caída del ingreso en los líderes se explica porque varios de ellos, dedicados a la agricultura comercial, enfrentaron un año atípico con escasas ventas; otros, dedicados a negocios vinculados con la construcción y reventa de autos, también vieron bajar sus entradas. Asimismo, sus ingresos bajaron porque algunos perdieron un puesto pagado (en el gobierno municipal por ejemplo) o porque dejaron de percibir la renta de algún activo. En cambio, opuestamente a la baja de ingresos que enfrentaron en esas actividades, a la gran mayoría le fue bien en el proyecto, ya que 82% percibió utilidades derivadas del mismo.

## Gráfica 6. Composición del ingreso de los beneficiarios Líderes

(% del ingreso 2010)

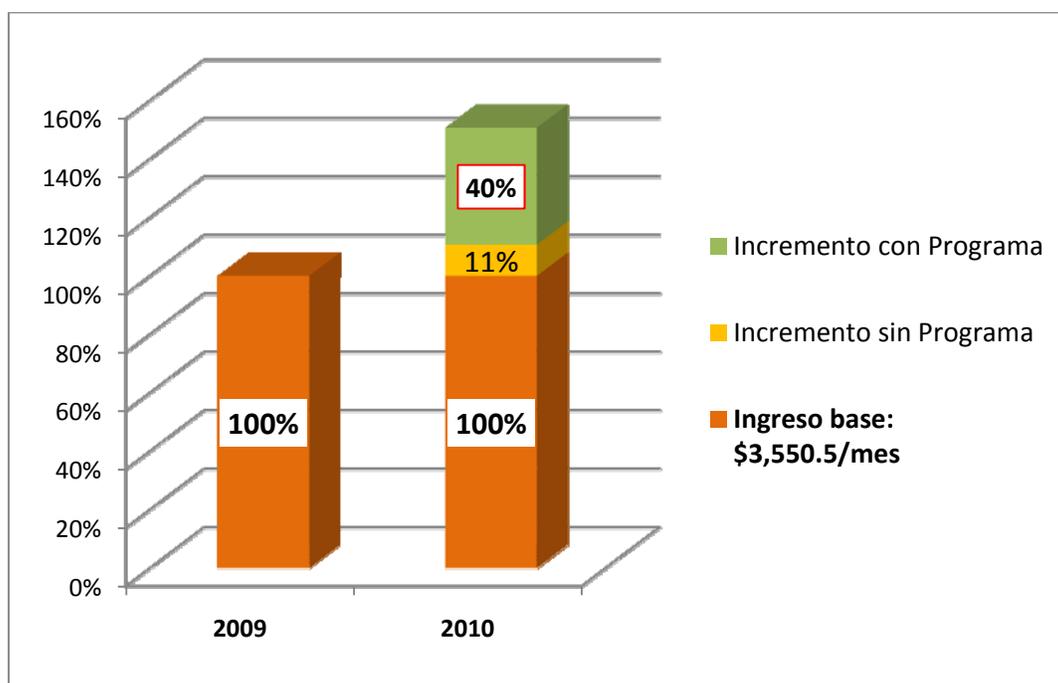


Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

En los socios típicos el valor del ingreso promedio fue 51% superior al valor base. Sin considerar el reparto de utilidades de los proyectos FORMAR el incremento resulta de solamente 11%; de manera que las utilidades generadas tienen un efecto de aumento de 40% respecto del valor de la línea de base.

## Gráfica 7. Composición del ingreso de los beneficiarios Típicos

(% del ingreso 2010)



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

Finalmente, estos cambios en el ingreso de los beneficiarios tuvieron también su impacto en el movimiento de los umbrales de pobreza. En la **línea de base** establecida para los beneficiarios del 2008, se encontró que sólo 3.03% de la muestra completa padecía pobreza alimentaria y 6.06% pobreza de capacidades y patrimonial. Después de 2 años que se incorporaron los apoyos, esa proporción se mantiene para el primer caso, pero disminuye a la mitad en la pobreza de capacidades y patrimonial. En los otros rangos de ingreso, que no implican algún estado de pobreza, fue donde se observan los cambios mayores y más positivos. Todo esto da cuenta del potencial del Programa para cambiar el nivel socioeconómico de la población.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> En el caso de la población encuestada en los proyectos 2008 se tuvieron algunos cambios en relación a la colecta de información. La línea de base se levantó sobre 33 beneficiarios mientras que la información 2010 se levantó sobre 29. Entre los beneficiarios excluidos se encontraban precisamente los que tenían población en pobreza extrema.

**Cuadro 4. Distribución de los beneficiarios en 2009 y 2010 según umbrales de pobreza**

Rango de ingreso per cápita mensual (pesos)	Porcentaje de beneficiarios	
	Muestra completa Línea de base	Año 2010 Con efectos del Programa
0-658	3.03	3.07
659-1228	6.06	3.07
1229-2257	24.24	14.8
2258-5000	27.2	29.6
5001-10000	21.2	25.9
Más de 10,000	18.1	29.6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Encuesta a Beneficiarios de proyectos comunitarios del FORMAR 2008.

NOTA: Los datos de los dos primeros rangos corresponden a los definidos por CONEVAL para determinar las líneas de pobreza en el ámbito rural utilizando el ingreso per cápita (1-658: pobreza alimentaria, 659-1228: pobreza patrimonial y de capacidades). El monto de ingreso de 2,257 pesos equivale, según el INEGI, al ingreso monetario corriente per cápita mensual percibido en el país. En estas equivalencias entre los niveles de ingreso y los umbrales de pobreza definidos por CONEVAL y los utilizados en la evaluación de ingreso individual deben tenerse muy en cuenta las precisiones metodológicas hechas al inicio del informe.

### **3.1.2. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones estimado con el enfoque MVS**

Con este índice se logra tener una valoración integral del grado de desarrollo de las organizaciones. Esta valoración holística se hace en función de los cinco capitales que el enfoque de Medios de Vida Sostenible considera como estratégicos: capital humano, capital social, capital físico, capital financiero y capital natural.

En general, se ha concluido que el Programa llega, específicamente en el caso de proyectos de desarrollo comunitario, a organizaciones con un bajo *stock* en los capitales, lo que significa que se está atendiendo a formaciones incipientes que requieren un verdadero impulso para orientarse por la vía del desarrollo, pero también ello le implica un mayor reto al Programa.

En la línea de base se obtuvo que las organizaciones apoyadas con proyectos comunitarios alcanzaban un índice global de apenas 1.04 (medido en una escala de 0 a 4 donde cuatro es el mejor valor), pero que sin embargo gracias a la llegada de los recursos del FORMAR ya para 2009 se tenía un ligero avance a 1.63. Actualmente, ese índice ha cambiado y se ubica en 2.2. Esto es un hallazgo positivo porque significa que los proyectos continúan, en general, fortaleciéndose, aunque quizá la velocidad puede ser más rápida. Si se observa la magnitud del cambio de 2009 a 2010 prácticamente fue la misma que antes del apoyo a 2009 (Cuadro 5 y Gráfica 8).

**Cuadro 5. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones (MVS)**

<b>Capital</b>	<b>Antes del apoyo</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Humano	1.20	1.47	1.99
Social	1.33	2.13	2.61
Financiero	0.87	1.60	2.26
Físico	0.93	2.07	2.72
Natural	0.87	0.87	1.47
<b>Índice Global</b>	<b>1.04</b>	<b>1.63</b>	<b>2.2</b>

Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

Nota: Los datos de Antes del apoyo y 2009 se levantaron el año pasado como parte de la de base,

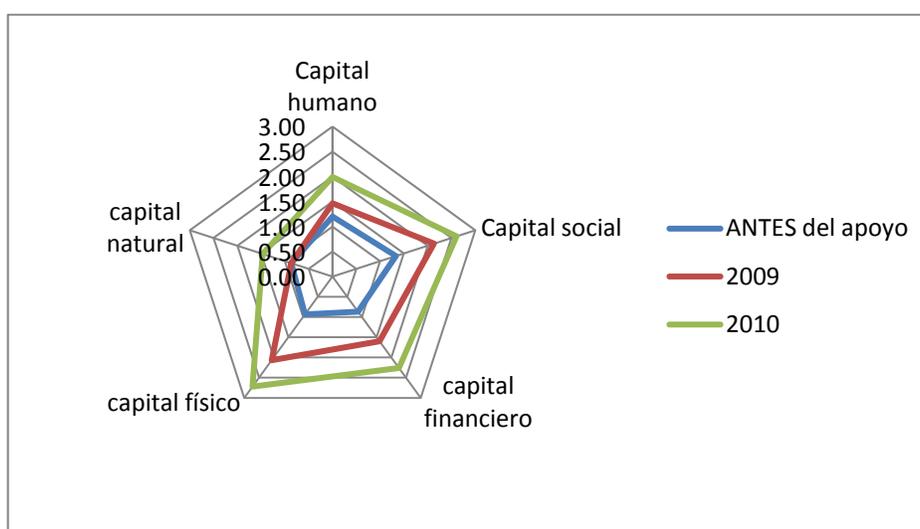
0= ausencia de valor positivo y 4= presencia completa de valor positivo

No obstante, al interior de cada capital los avances son distintos. El capital que desde antes del apoyo, en 2009 y casi en 2010, ha tenido los valores más altos es el social, mientras que el natural lo contrario. Lo primero se explica porque las vinculaciones, relaciones, contactos y alianzas de los grupos u organizaciones son parte fundamental, incluso de su existencia. Muchas de ellas no se hubieran creado si no es porque fue gracias al impulso de algún gestor (organización de cobertura superior o liderazgo) o también porque muchas de ellas vienen de enfrentar alguna situación conflictiva y eso les ha dado conexiones y mucha cohesión interna.

En el caso del capital natural, es una constante la escasa preocupación real por el tema de la sustentabilidad, e incluso a veces tampoco es parte del discurso de las organizaciones y sus representantes. Si bien hay casos de organizaciones muy conscientes en el tema, la gran mayoría no lo tienen entre sus prioridades. Los avances más importantes se hicieron de 2009 a 2010 y ello fue producto de la introducción de algún manejo o tecnología más amigable con el ambiente (tratamiento de desechos en proyecto de conejos, adecuación de potreros para evitar sobrepastoreo, etc.)

### Gráfica 8. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones

(Índice con valores de 0 a 4, donde 4 es el mejor valor)



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

0= ausencia de valor positivo y 4= presencia completa de valor positivo

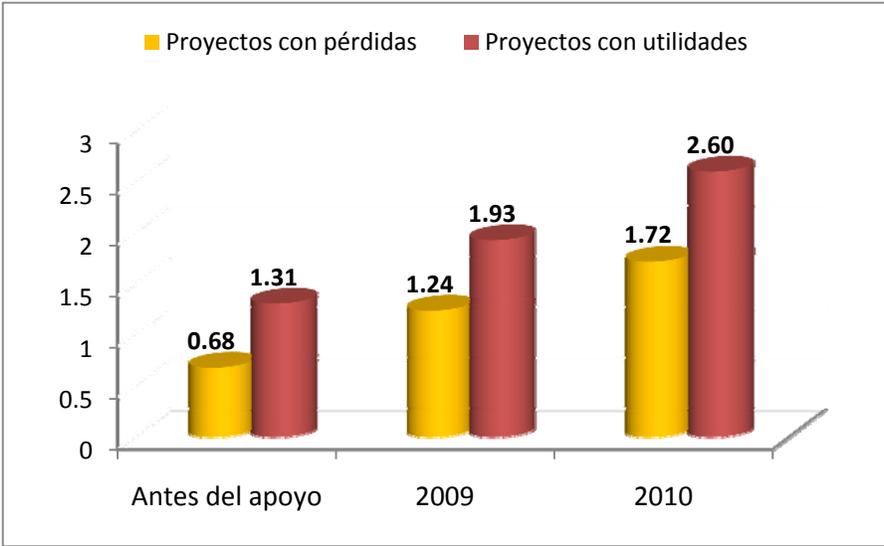
El capital humano era otro de los capitales con un mayor *stock*, sin embargo con el tiempo ha ido perdiendo terreno y en 2010 es uno de los más bajos. Esto se explica porque, al pasar el tiempo, las necesidades de conocimiento y habilidades se han incrementado y algunos productores no han podido subsanarlas con asistencia técnica o capacitación, por lo que han pagado un costo importante en el aprendizaje sobre el ensayo y error. Además hubo grupos en los que se perdieron socios valiosos con experiencia y conocimiento o capacidades de liderazgo, lo cual se debió también a la escasa experiencia de trabajo en grupo.

En la Gráfica 8 se observan varios cambios relevantes. Si bien el valor del capital financiero antes del apoyo era de la misma magnitud que el del capital natural, hoy en día ha aumentado porque las organizaciones están teniendo beneficios del proyecto, o porque saben que pronto los van a tener.

El capital físico es el mejor valorado actualmente y se observa cómo desde el primer año tuvo un salto muy importante. Ello obviamente se debe a que muchas organizaciones pasaron de no tener ningún activo físico a contar luego con infraestructura, equipo o semovientes, que además con los años se han ido incrementado por nuevas inversiones realizadas.

Considerando el nivel de rentabilidad de los proyectos en la Gráfica 9 se observa como los que tienen utilidades han contado desde antes del apoyo hasta la fecha con un índice de sustentabilidad superior. En los proyectos con pérdidas el crecimiento en el último año es ligeramente de menor magnitud debido a que en algunos casos disminuyó cierto capital como el humano al depurarse los grupos o dejar de percibir asesoría. En los proyectos con utilidades hay algunos que alcanzan valores altos y su crecimiento marginal ya es muy bajo.

**Gráfica 9. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones según la rentabilidad del proyecto**



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

### 3.1.3. Permanencia de los grupos y proyectos 2008

Acerca de este indicador anteriormente se ha vertido información al respecto. De los 21 proyectos analizados en 2008 en esta evaluación se decidió evaluar 16, debido a que en los otros cinco (cuatro de la Selva Lacandona en Chiapas y uno en Uxpanapa, Veracruz), como se asentó en línea de base, los recursos fueron utilizados para fines distintos a los programados. De los 16 se excluyó uno de ellos por problemas en el acceso a la región en el momento de la encuesta.

Desde esa perspectiva, se puede asumir que aún permanece el 100% de los proyectos orientados a las cuestiones productivas. Quizá siendo más estrictos ese porcentaje disminuya a 93% porque un proyecto ya no continuó trabajando en forma grupal y el apoyo fue repartido, pero aún así en algunos casos se constató que los activos existen en las UPR de los beneficiarios individuales.

De las organizaciones que continúan trabajando en grupo en todas se corroboró que existen los activos productivos, los cuales se están trabajando en el 60% de los proyectos a una capacidad de entre el 61% y el 100%. En el 40% se hace en menos del 40% y ello se explica por lo expuesto anteriormente en el apartado de caracterización de proyectos, 33% está trabajando a menos del 50% de su capacidad global. Las causas de ello son las mismas, falta de mercado, problemas de conocimiento de la actividad, división interna en los grupos, o porque apenas comenzaron a operar ese año (caso los Mezquites).

#### Cuadro 6. Capacidad de operación actual de los activos

Nivel de uso	% de organizaciones
Del 1-20% de su capacidad instalada	20%
Del 21-40% de su capacidad instalada	20%
Del 61-80% de su capacidad instalada	40%
Del 81 al uso total de su capacidad.	20%

Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

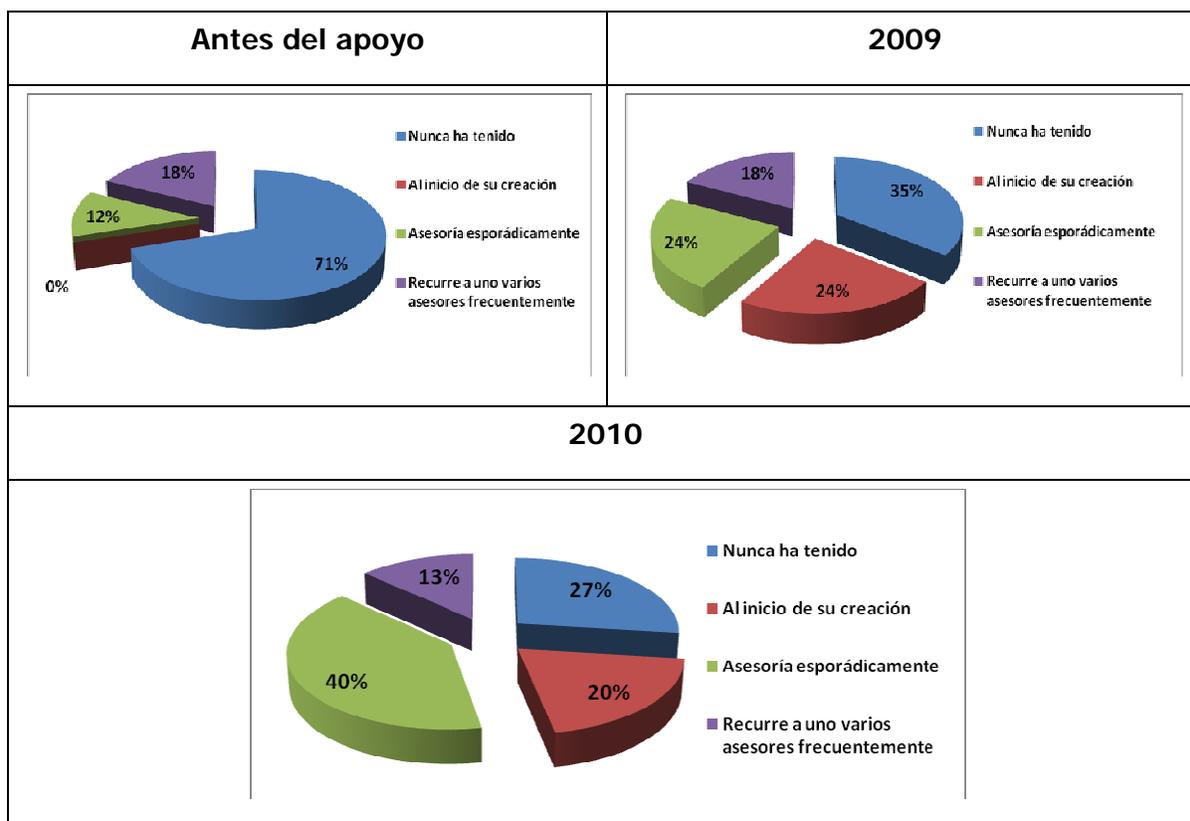
### **3.1.4. Acceso y utilidad de la asistencia técnica y capacitación**

En la caracterización de los proyectos 2008 se expuso que una buena parte de los beneficiarios no tenía experiencia en la actividad apoyada por el proyecto. Y eso en efecto ha tenido sus repercusiones en el desempeño de los mismos. Conforme el tiempo ha ido avanzando los grupos además enfrentan complejidades en sus procesos productivos y comerciales que requieren el apoyo o asesoría de algún agente especializado. Sin embargo desde la línea de base se observa que la gran mayoría de las organizaciones nunca había tenido asistencia o asesoría vinculada con el giro del proyecto. Afortunadamente ese porcentaje ha venido disminuyendo de manera importante y en 2010 apenas fue 27%.

El año pasado (2009) con el proyecto en marcha una cuarta parte de las organizaciones expresó que tuvo asesoría al inicio de los trabajos del proyecto, esa proporción se reitera en las mismas organizaciones encuestadas en 2010 (disminuye ligeramente porque se excluyeron algunas que tenían acceso a ese servicio).

El cambio positivo es que 53% de las organizaciones en 2010 recibe asesoría y capacitación, aunque en algunos casos sólo de manera esporádica y en aspectos específicos, sin brindar un esquema de desarrollo integral a los proyectos. Ese porcentaje en 2009 fue de 42% y antes del apoyo de 30%. Más allá de estos datos, en campo se observó que hay proyectos que requieren asesoría y capacitación sobre todo porque que están experimentando nuevos retos en producción y comercialización (Gráfica 10). También es cierto que los que cuentan con un buen respaldo técnico han sabido sortear múltiples problemas. El costo de la poca experiencia en la actividad sólo puede disminuirse si se incorporan procesos de acompañamiento técnico de calidad y continuos.

**Gráfica 10. Evolución del acceso a la asistencia técnica y capacitación**



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

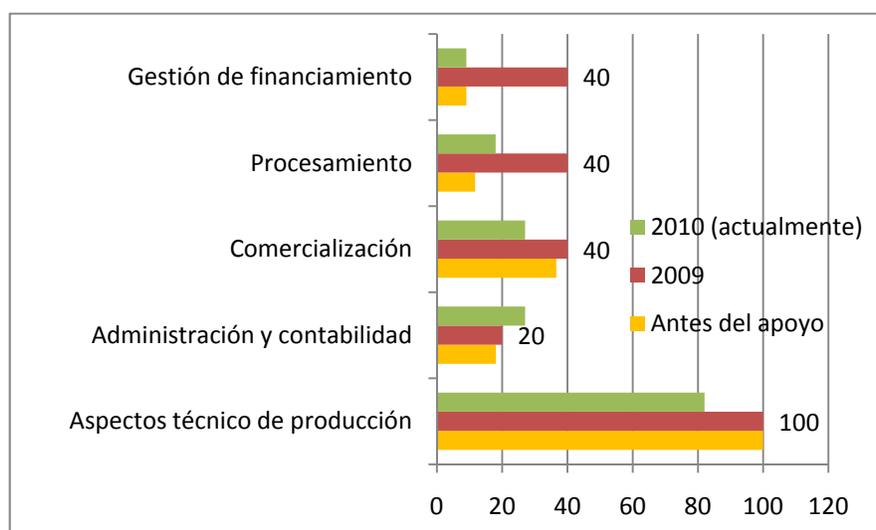
El cambio en el tiempo de duración de la asesoría y capacitación fue bastante positivo, ya que pasó de 62.7 horas recibidas antes del apoyo por organización por año (8 días efectivos) a 166.5 actualmente (equivalentes a 21 días efectivos al año). Aquí el salto obedece a que en la medida que los proyectos comenzaron a operar requirieron de servicios con más frecuencia<sup>10</sup>. Aunque también es cierto que algunos grupos que tenían al inicio a técnicos más de cerca, conforme avanzó el tiempo los requirieron menos (pero son los casos que aprenden rápido). Pese a lo anterior, en campo se identifica que en la mayoría de los casos el tiempo no es suficiente como para realmente dar direccionalidad técnica y estratégica a las organizaciones.

<sup>10</sup> En este promedio está también la presencia permanente de 3 pasantes por tres meses consecutivos en los grupos Durango Daboxtha I y II y en Escobas y Trapeadores, que mediante convenio con la UACH lograron ese apoyo técnico.

La asesoría y capacitación se ha centrado en la producción, por ejemplo es común que en los proyectos ganaderos acudan al veterinario de la localidad o región para atender alguna emergencia y no para definir algún programa de producción basado en la incorporación de determinada tecnología (aunque ocurre, como en los grupos de Tlalmanalco, Estado de México). Actualmente las organizaciones continúan recibiendo apoyo en ciertos aspectos técnico productivos, pero en mercados y administración, que es donde buena parte enfrenta problemas, casi no se están atendiendo. Las organizaciones Durango Daboxtha I y II continúan trabajando con investigadores de la UACH para producir su propio agave y comenzar a abrir nichos de mercado. No obstante, la asesoría que demandan los proyectos sobre mercados requiere la incorporación de especialistas que funjan como tutores de negocio.

**Gráfica 11. Aspectos en los que se brinda la asesoría y capacitación**

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

Sobre la utilidad de esos servicios la gran mayoría afirma que les sirvieron y aplicaron las recomendaciones, opiniones que deben valorarse dentro del contexto del tipo de servicio recibido. Es decir, se están valorando estas pequeñas acciones de orientación o asesoría puntual, como las comentadas en torno a la consulta a los veterinarios.

### 3.1.5. Vinculación de los proyectos y estatus de los conflictos agrarios

Desde su diseño original el FORMAR contempló una vertiente de apoyo para coadyuvar a la atención de conflictos agrarios mediante el impulso de iniciativas productivas. Sin embargo con el paso del tiempo su diseño se ha modificado en aras de lograr una mayor flexibilidad de apoyo en esa vertiente, por lo que esa orientación hacia conflictos ya no es explícita. No obstante en la práctica se continúan encontrando situaciones (proyectos 2009) vinculadas a este tema.

En la línea de base se asentó que la mayoría de los proyectos estaban vinculados con algún conflicto, ya sea que estuviera éste ya solucionado o aun activo. Actualmente, se tienen avances, ya que la proporción de proyectos no vinculados para nada a conflictos aumentó de 28.5% a 40%, debido a que en esta última muestra no se incluyeron organizaciones de Chiapas en conflicto y a que algunas manifiestan que no ven ningún riesgo de conflicto.

#### Cuadro 7. Vinculación de las organizaciones a conflictos agrarios

(% de organizaciones)

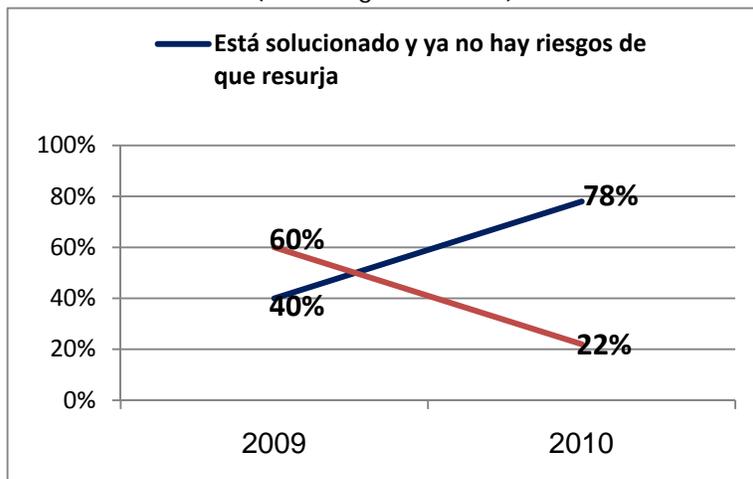
Vínculo	2009	2010
No vinculadas para nada a conflictos	28.5%	40%
El FORMAR compensó daños o fue parte de negociación	71.5%	60%

Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

En la evaluación pasada se constató que un aporte central del FORMAR era su contribución a la compensación de las partes afectadas en un conflicto agrario y en otros casos como coadyuvante en la negociación. De esa manera en 2009 el 60% de las organizaciones con conflictos estaba aún en proceso de solución, mientras que actualmente este porcentaje bajó a 22%. Esto es muy relevante porque las organizaciones han dado por terminada esa situación, en parte porque el funcionamiento y potencial del mismo proyecto han contribuido a generar un atractivo económico para los socios de las organizaciones. Casos como los de Santa María Puxmetacán, el de Huajuapán de León, los Durango Daboxtha I y II, así como el Ejido los Mezquites capitalizaron positivamente esa situación conflictiva, y sus energías, antes reivindicativas, ahora se enfocan a cuestiones de desarrollo. En los ejidos en los que aun continúan presentándose algunos problemas son San Andrés Coru y el Ejido Obraje de Ixtla.

## Gráfica 12. Situación actual de los conflictos agrarios

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

## 3.2 Proyectos 2009

### 3.2.1. Ingresos y situación de pobreza de los beneficiarios y estimación de cambios

Del total de beneficiarios encuestados en forma individual<sup>11</sup>, el 24% no percibe ingresos debido a que se trata por lo general de amas de casa o jóvenes que viven en el hogar familiar. Esto representa en principio un cambio muy notable respecto a lo encontrado en 2008, ya que todos los beneficiarios percibían un ingreso.

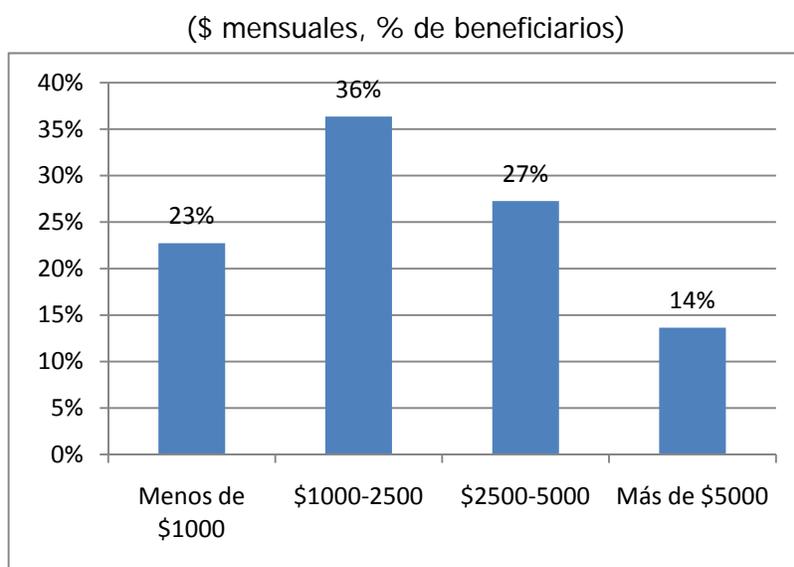
La presencia de amas de casa se debe a que en este año se encuentran tres grupos formados exclusivamente por mujeres, que de hecho dos casos (el Pochote en Oaxaca y Unidad Hortícola en Hidalgo) fueron conformados para acceder a recursos de PROMUSAG pero sin tener éxito. Pero además, a diferencia del año pasado, en varios grupos existe una alta presencia de mujeres (Productores del cañón en Durango, Monixcam en Puebla, Ovando Turquía en Chiapas, la Higuera I y la Higuera II, Cruz de Palo en San Luis Potosí). Y de hecho, como adelante se precisará, son los proyectos de mujeres en los que se prevén las mejores perspectivas.

<sup>11</sup> De los 15 proyectos analizados en 2009 se obtuvo información de 29 individuos para estimar los indicadores, sólo en una organización no fue posible captar la información de los dos requeridos.

De los beneficiarios 2009 que perciben ingresos (76% del total), en promedio cada mes ganan 2,845.5 pesos<sup>12</sup>, monto que contrasta significativamente con la línea de base de los beneficiarios 2008 (muestra completa: 5,957.6 pesos) y se asemeja al percibido por los beneficiarios típicos (3,550.5 pesos). Por lo anterior en esta ocasión no fue necesario dividir el universo en los dos subgrupos ya que en general la población beneficiada es más homogénea. Con esto en principio se refleja un cambio en la focalización del Programa hacia población más desfavorecida en el medio rural, y que como se comentó antes, se trata de avecindados, jornaleros o productores del sector social con pequeña agricultura.

En la Gráfica 13 se observa que casi la cuarta parte de los beneficiarios percibe menos de 1,000 pesos al mes, si a ello se le suma la proporción que no percibe ingresos (24%), en total se tiene que casi la mitad de la población 2009 vive, como se pudo corroborar en campo, en condiciones muy raquíticas.

### Gráfica 13. Distribución de los beneficiarios según montos de ingreso



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009.

<sup>12</sup> En este monto se incluyó también la situación de dos individuos que lejos de percibir ingresos, tuvieron pérdidas en alguna de sus fuentes o en la única fuente (por factores externos como mercado o enfermedades del ganado). Obviamente pertenecen a un hogar en donde hay otros ingresos.

En el 10% de los beneficiarios con ingresos, lo que ganan actualmente (más de 8 mil pesos al mes) se debe a la influencia del Programa ya que fue apoyada en el año previo y, ello se debe a la intervención de la SRA porque esta empresa se crea con recursos PROMUSAG (socias de la Empresa Escobas y Trapeadores).

Las actividades a las que se dedica la mayoría de los beneficiarios con ingresos es el trabajo asalariado (59%), agricultura y ganadería, UPR (45%) y en menor medida se autoemplean. Sin embargo el grueso de los ingresos proviene del trabajo asalariado y del autoempleo. Las actividades agropecuarias, si bien son practicadas por un grupo cuantioso, apenas les aporta el 8% de su ingreso, incluyendo la valoración de la producción destinada al autoconsumo, ya que el 50% de éstos canalizan en promedio el 12% del valor de su producción a esos fines. No obstante, ese 8% es estratégico y de gran relevancia para esa población, porque generalmente incide en su seguridad alimentaria.

Esos productores cultivan por lo general pequeñas extensiones (recuérdese que la mayoría carece de tierra) a nivel de traspacios y de manera tradicional o cuentan con pequeños hatos ganaderos. Según la encuesta, de los beneficiarios con UPR, 20% tuvo pérdidas debido a problemas para la venta y a la baja producción por problemas de enfermedades en el ganado. Los cultivos producidos son maíz, frijol, café y chile, entre otros, y la cría de ganado bovino y ovino. El valor del jornal familiar es de 78.5 pesos, lo que refleja la escasa generación de utilidades por parte de la actividad y su carácter de pequeña agricultura de autoconsumo. Este valor del jornal contrasta con los 132 pesos obtenidos en el autoempleo.

**Cuadro 8. Frecuencia de las fuentes de ingreso en los beneficiarios 2009 y su peso relativo en el ingreso total**

<b>Fuente</b>	<b>Porcentaje de beneficiarios con esa fuente</b>	<b>Porcentaje sobre el monto total del ingreso</b>
UPR	45%	8%
Autoempleo	32%	43%
Asalariado	59%	49%
Remesas	5%	0%
Apoyo de gobierno	9%	1%

Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009.

En el Cuadro 8 se observa que casi la mitad del ingreso de la población beneficiaria proviene del trabajo asalariado, lo que contrasta fuertemente con lo observado en beneficiarios 2008 donde el autoempleo y la UPR son las principales entradas de recursos. Las remesas y los apoyos de Gobierno también son mínimos en esta población 2009 y sólo en algunos casos reciben apoyos de apoyos PROCAMPO.

La mayoría cuenta con apenas una fuente de ingreso (64%) y el resto combina dos o más que generalmente son la venta de fuerza de trabajo con pequeños autoempleos.

Sobre los cambios generados por el Programa en el ingreso, en 45% de los beneficiarios se observó algún cambio. Sin embargo, aquí se encuentran varios escenarios derivados de que el apoyo, como se comentó antes, fue repartido en una proporción significativa de grupos. Así, los cambios se analizarán en los beneficiarios que:

- 1) Continúan trabajando en forma colectiva<sup>13</sup>, y que significan el 31% de la submuestra con cambios

---

<sup>13</sup> Se obtuvo para 4 proyectos: en Escobas y Trapeadores se pudo tener información real para casi un año completo (el faltante se estimó con base en la información precedente), CELDA ya está operando y ha

2) En los que trabajan el apoyo en forma individual, que representan el 31%

3) En los que no percibían antes ningún ingreso, que equivalen al 38%.

Coincidentemente, los beneficiarios que trabajan en forma colectiva corresponden, de acuerdo con la clasificación previamente presentada, a las organizaciones con demanda predominantemente económica y los que trabajan de manera individual a las de demanda predominantemente social.

En ese contexto, los proyectos en los que se estimó la rentabilidad y cuyos socios continúan trabajando en grupo, se obtuvo una tasa de rentabilidad promedio de 34%<sup>14</sup>, con una utilidad promedio de 142,792 pesos. Estos proyectos se destinan principalmente a giros productivos no agropecuarios y novedosos, producción de jamaica orgánica, jitomate en invernadero, escobas y trapeadores y destaca uno de producción de ganado bovino. Nuevamente los datos se ven influidos por Escobas y Trapeadores. Una constante en estos cuatro proyectos es que tienen acompañamiento técnico y cuentan con una adecuada vinculación con el mercado. El primero destina la producción a un nicho de mercado que paga un sobreprecio, el tercero tiene un mercado seguro y diversificado incluyendo el internacional, y el último no tiene ningún problema de salida del producto.

Los beneficiarios que no tenían ingresos antes del proyecto, actualmente están percibiendo<sup>15</sup> 1,343 pesos al mes, lo que cambia radicalmente su situación y especialmente porque se trata de mujeres que gracias al FORMAR cuentan con una ocupación remunerada (invernadero y producción jamaica).

En el Cuadro 9 y Gráfica 14, se identifica que en los beneficiarios pertenecientes a organizaciones con demanda predominantemente económica, que por cierto alcanzan un nivel de ingreso superior que los de las organizaciones con demanda social, aumentaron en 35% su nivel de ingreso, mientras que los segundos lo

---

completado casi un ciclo completo con ventas, El Pochote también ha realizado ventas y en la Unidad Hortícola es donde se estimaron totalmente los datos, pero se hizo porque el proyecto cuenta con un técnico permanente que asesora a otros proyectos (de UNORCA que es la organización que gestionó el proyecto FORMAR) que están teniendo éxito en el mercado, y va a transferir esa experiencia.

<sup>14</sup> El año de estimación de los *estados de resultados* fue atípico para todos. En el ganadero se reportan altos ingresos porque se desechó una parte del pie de cría que no funcionó (lo que aumentó las ventas), Escobas y Trapeadores tuvo un año muy positivo en ventas (más que lo normal).

<sup>15</sup> Recuérdese que en muchos casos las utilidades no se reparten, sin embargo aquí se asume el supuesto que sí se lleva a cabo para poder tener un indicador del potencial del proyecto.

hicieron en un 14.8%. Sin embargo para estos últimos el incremento es importante porque tienen ingresos muy bajos y dependen de la venta de su fuerza de trabajo. Quizá aquí pudiera cuestionarse la viabilidad de los apoyos, porque efectivamente están en manos de pobladores del medio rural que enfrentan los obstáculos más fuertes para lograr el desarrollo (no tienen tierra y prácticamente ningún activo, falta experiencia en la actividad). Por ello, 3 ó 4 vacas de pie de cría que les tocaron una vez que se realizó el reparto en el caso de proyectos ganaderos, puede ser significativo en términos de que ahora cuentan con activos que tienen un valor y que sirven de ahorro o respaldo para hacer frente a alguna eventualidad. Lo importante en estos casos es lograr una estrategia de acompañamiento y apoyo integral para lograr que eso sea sostenible en el mediano y en el largo plazo.

### **Cuadro 9. Cambios en el ingreso de los beneficiarios 2009**

(pesos mensuales)

<b>Grupo de Beneficiarios</b>	<b>Antes del apoyo</b>	<b>Después del apoyo</b>	<b>% de incremento</b>
Sin ingreso Antes del Apoyo	0	1,343.8	-
Trabajan en grupo*	6,185	7,348.93	35%
Trabajan en forma individual**	1,824.7	2,095.2	14.8%

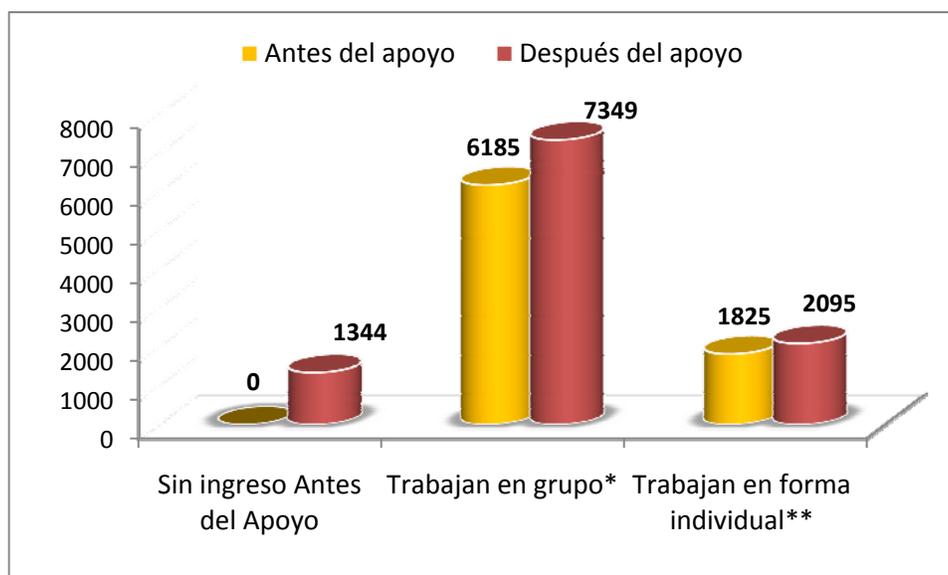
Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009.

\*Socios de organizaciones con demanda predominantemente económicas

\*\*Socios de organizaciones con demanda predominantemente social.

## Gráfica 14. Cambios en el ingreso de los beneficiarios 2009

(pesos mensuales)



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009.

\*Socios de organizaciones con demanda predominantemente económicas

\*\*Socios de organizaciones con demanda predominantemente social.

En general, en todos los proyectos en que se registraron cambios en el ingreso hay alentadoras perspectivas. En el caso del reparto de ganado es donde se pueden enfrentar algunos riesgos, y sobre todo porque se perdió la posibilidad de aprovechar las ventajas que da la escala, como poder de negociación y gestión. Sin embargo, como se observó en Chiapas, existe el entusiasmo y el interés por continuar trabajando los activos aunque sea en forma individual.

En otro ángulo, esa situación de ingreso observada en los beneficiarios ubica a una proporción importante de ellos en situación de pobreza, de acuerdo a los umbrales de ingreso definidos por el CONEVAL (más del 40%), lo que contrasta enormemente con lo encontrado en los beneficiarios 2008 donde esta proporción es bastante reducida. Sin embargo, un aspecto positivo es que estimando los efectos del Programa en los ingresos de los beneficiarios, se encontró que gracias a ello se tendría una reducción significativa de la pobreza. En el Cuadro 10 se observa cómo el porcentaje de beneficiarios en pobreza alimentaria bajó de 31 a 17.2%.

**Cuadro 10. Distribución de los beneficiarios según umbrales de pobreza**

Rango de ingreso per cápita mensual (pesos)	Porcentaje de beneficiarios	
	Línea de base	A un año del apoyo (Efecto con Programa)
0-658	31	17.2
659-1228	10.4	17.2
1229-2257	24.1	20.7
2258-5000	24.1	32
5001-10000	10.4	6.9
Más de 10,000	0	6.9
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Encuesta a Beneficiarios de proyectos comunitarios del FORMAR 2009.

NOTA: Los datos de los dos primeros rangos corresponden a los definidos por CONEVAL para determinar las líneas de pobreza en el ámbito rural utilizando el ingreso per cápita (1-658: pobreza alimentaria, 659-1228: pobreza patrimonial y de capacidades). El monto de ingreso de 2,257 pesos equivale, según el INEGI, al ingreso monetario corriente per cápita mensual percibido en el país. En la situación de Línea de base se incluye un grupo amplio que no percibe ingreso y se trata de grupos vulnerables como mujeres o jóvenes que viven en el hogar de su familia.

### **3.2.2. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones estimado con el enfoque MVS**

En apartados anteriores se ha argumentado que las organizaciones o grupos 2009 en general detentan un grado de desarrollo menor que las 2008. Medido por este índice de capitales, el valor global base es de 0.86 con un mayor acervo de capital social, incluso superado ligeramente por el encontrado antes del apoyo en las organizaciones 2008 y una ausencia prácticamente de capital financiero (Cuadro 11). El capital social ha sido desarrollado porque una parte importante de estas organizaciones tiene una historia larga de gestión y lucha en búsqueda de tierra o de atención - compensación a conflicto agrario.

Con la llegada del apoyo y valorado a la fecha de la evaluación, el índice global se ha duplicado alcanzando el valor de 1.66 y llama la atención que es el capital físico el que más ha crecido, gracias a la incorporación de los activos colectivos o a los activos que ha obtenido cada individuo por el reparto. Y como por lo general es población de escasos recursos, muchos de ellos sin ningún activo, o otorgado por el Programa es relevante. El capital social pierde liderazgo y su crecimiento fue inferior a los demás, debido a que con el reparto de los activos y el trabajo en forma individual se pierde un potencial que sólo se alcanza con la cohesión grupal y la escala. El capital natural por su parte, si bien aumentó en una pequeña magnitud, registró un avance mayor que en los proyectos 2008.

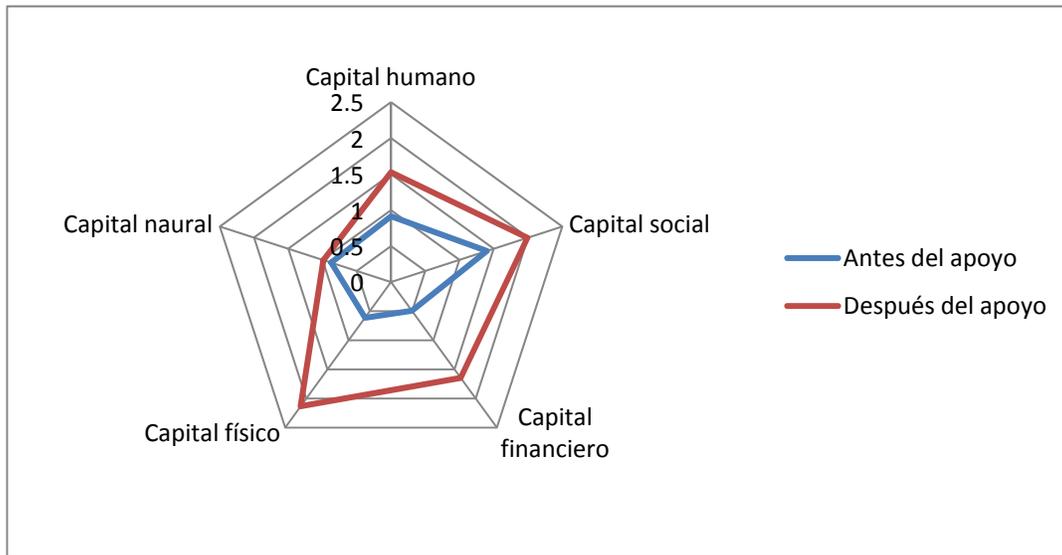
**Cuadro 11. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones (MVS)**

<b>Capital</b>	<b>Antes del apoyo</b>	<b>2009</b>
Humano	0.92	1.53
Social	1.4	1.99
Financiero	0.49	1.65
Físico	0.61	2.13
Natural	0.87	0.99
<b>Índice Global</b>	<b>0.86</b>	<b>1.66</b>

Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009.

0= ausencia de valor positivo y 4= presencia completa de valor positivo

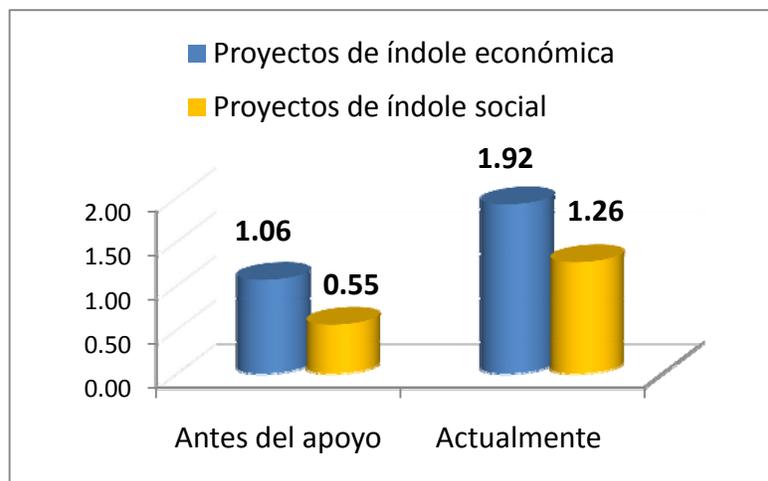
**Gráfica 15. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones (MVS)**



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009.

Por tipo de organización, son las de demanda predominantemente de tipo económico las de mayor desarrollo, sin embargo el crecimiento global de los capitales fue más elevado en las de demanda social, lo que se explica porque pequeñas acciones resultan relevantes ante la ausencia de prácticamente todo tipo de capital en la situación previa, pero también porque entre estas organizaciones hay unas con un enorme potencial.

**Gráfica 16. Índice MVS por tipo de organización**



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009.

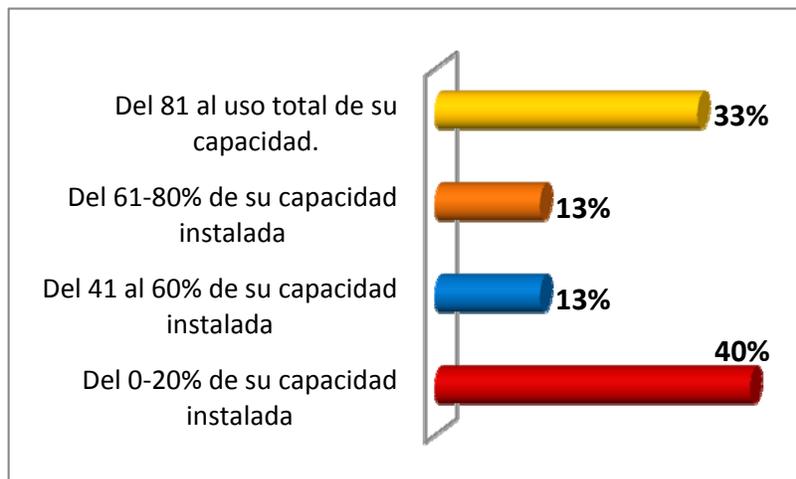
### 3.2.3. Permanencia de los grupos y proyectos

Al igual que en el caso de organizaciones 2008, anteriormente se expuso información vinculada con este tema. De los proyectos encuestados todos están vigentes (instalándose u operando), con excepción de uno que no se pudo corroborar con plena seguridad si las inversiones se habían realizado como se tenía planeado (con lo que la permanencia sería de 93%). Los proyectos que se repartieron los apoyos trabajan en grupo para determinadas cuestiones.

El 87% de los proyectos fueron creados con los recursos del FORMAR y sólo 13% venía operando previamente, aunque al menos del 100% de su capacidad por la falta de apoyo (Escobas y Trapeadores y CELDA).

El nivel de operación de los activos en el 40% de las organizaciones apenas está a menos del 20%, lo que se debe a que varios proyectos aún están en instalación (Unidad Hortícola, Embotelladora de Agua, otros). En contraparte existe casi una tercera parte que está operando al 100%, sobre todo de proyectos ganaderos.

**Gráfica 17. Nivel de operación de los activos**



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009.

Se han presentado algunos problemas con los proveedores de los activos, especialmente de animales, en proyectos ganaderos, al no reunir la calidad genética y sanitaria requerida.

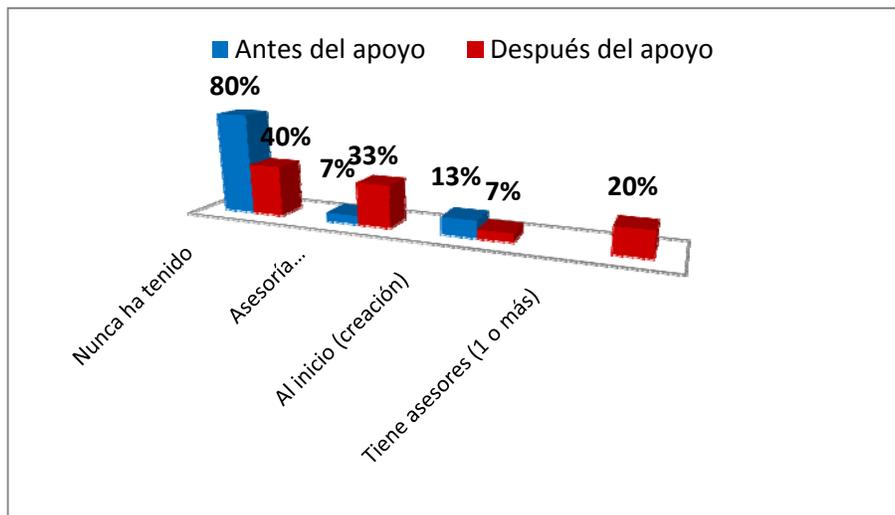
### 3.2.4. Acceso y utilidad de la asistencia técnica y capacitación

Como valor de línea de base se tiene que el 80% de las organizaciones no tenía asistencia técnica o capacitación antes del apoyo, lo que es consistente con el hecho de que prácticamente no existían dichas organizaciones, o al menos no con un enfoque de desarrollo productivo. (Gráfica 18).

Después del apoyo (actualmente) hay un cambio notablemente importante, ya que el porcentaje de organizaciones que nunca ha tenido baja a 40% y en contraposición más del 50% tiene asesoría esporádica o de alguien a quien recurren frecuentemente. En campo se pudo corroborar cómo en los casos donde hay presencia continua o más permanente de un técnico los proyectos funcionan o pueden funcionar mejor, como es el caso de Monixcam en Puebla (técnico de la central campesina cardenista), en tres grupos de Chiapas (técnico independiente) y en la Unidad Hortícola (técnico de UNORCA). Los casos en donde no hay asistencia y donde los productores no conocen el proceso productivo se han enfrentado a problemas fuertes. Tal es el caso de Fomento la Paz donde se han muerto varios animales del proyecto.

**Gráfica18. Acceso a la asistencia técnica y capacitación**

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009.

La duración de las acciones de asesoría o capacitación fue de 64 horas antes del apoyo (8 días por organización por año), mientras que después del apoyo se elevó hasta 421 horas (52 días). Este cambio se vio influido especialmente por dos casos en los que el técnico prácticamente está asignado por la organización al proyecto y trabaja de forma estrecha con ésta.

Los temas en los que se brinda asesoría y capacitación son básicamente técnico productivos y en menor medida de administración, contabilidad y comercialización, que además son estratégicos para el desarrollo de los proyectos. Antes del apoyo destaca que la gestión (seguramente para tener algún apoyo, incluido el presente) fue el área más atendida. Sobre la utilidad de estos servicios si bien la mayoría reconoce que sirven, para que ello realmente se pueda traducir en mejoras concretas es necesario contar con un seguimiento más cercano y no sólo consultas temporales para solucionar emergencias productivas.

#### **Cuadro 12. Temas en los que se brinda la asesoría o capacitación**

(% de organizaciones)

<b>Tema</b>	<b>Antes del apoyo</b>	<b>Después del apoyo</b>
Aspectos técnico de producción	33%	100%
Gestión de financiamiento	67%	22%
Administración y contabilidad	0	44%
Comercialización	0	44%
Procesamiento	0	0%

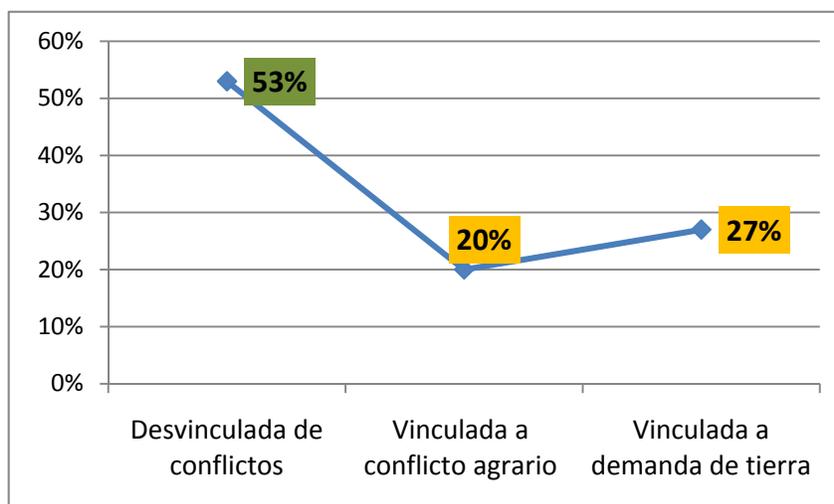
Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009.

### 3.2.5. Vinculación de los proyectos y estatus de los conflictos agrarios

Más de la mitad de las organizaciones (principalmente las de índole económico) no tienen ningún vínculo con conflictos agrarios o demanda por la tierra. De las que tienen, sólo en un caso el conflicto es reciente y FORMAR jugó un papel central en la solución (caso CELDA en Oaxaca). El resto son organizaciones de avecindados que históricamente han solicitado tierras y que ante la imposibilidad de obtenerlas la SRA les compensó o dio la oportunidad de canalizar esa energía y lucha de varios años, en el establecimiento de un proyecto productivo. Sin embargo, las actividades que les financiaron en esos casos requieren de tierra (ganadería), por lo que optaron por dividirse el apoyo y rentar terrenos para mantener su ganado. Pero ello, aun cuando la gente tiene la mejor disposición y entusiasmo en el proyecto, se prevé insostenible. Existen soluciones al respecto, como la adquisición de tierras en la zona, pero ello requiere de nuevos recursos. La población que está en esta situación son avecindados de muy bajos ingresos.

**Gráfica 19. Acceso a la asistencia técnica y capacitación**

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009.

El estatus de los conflictos es que ya están solucionados y los riesgos de que resurjan son menores. Estas organizaciones son CELDA (que además tiene toda una orientación económica y con el recurso está creando un proyecto rentable y con buenas perspectivas, gracias a la experiencia también productiva que había desarrollado previamente), Monixcam en la Sierra Norte de Puebla y Progreso las Minitas en Guerrero que demandaba una compensación por la afectación de sus tierras de parte de la CFE.

### **3.3. Eventos 2009**

#### **3.3.1. Utilidad de los conocimientos y habilidades adquiridos**

La medición de los resultados e impactos de una acción intangible como el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la organización, temas estratégicos para el desarrollo y quizá de mayor trascendencia en el mediano plazo, es un proceso más complejo que el de inversiones tangibles como en los proyectos. Esto porque ello depende de múltiples factores como la pertinencia y calidad de la acción, la disposición y capacidad de los beneficiarios para apropiarse de los conocimientos y la presencia de condiciones favorables para que se apliquen dichos conocimientos.

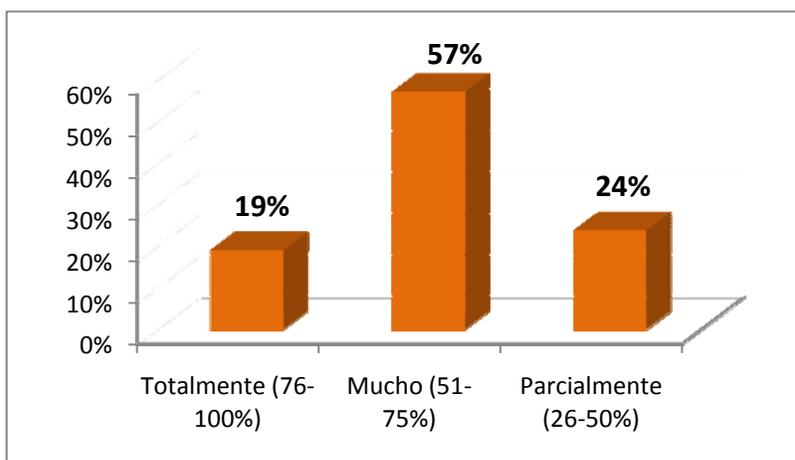
En ese marco, la mayoría de las organizaciones<sup>16</sup> asevera que se aplicaron los conocimientos o habilidades adquiridas en el evento. Sin embargo, la magnitud de esa aplicación varía dependiendo del tipo de evento, en los que se incluyen temas concretos y sobre todo bajo la modalidad tipo taller y de una duración considerable. En estos casos es más probable que se dé la aplicación, mientras que en los de orden informativo, muy generales o de escasa duración se corre el riesgo de que lo captado por los beneficiarios no tenga algún uso. En el extremo se encuentra una cuarta parte de organizaciones que aun cuando realizaron eventos de calidad y pertinentes, su aplicación ha sido baja debido a que requieren realizar otro tipo de inversiones para aplicar dichos conocimientos. Por ejemplo, un evento orientado al cultivo de aguacate en donde se abordaron nuevas tecnologías, que demanda primero la introducción de nuevos equipos. Esta situación se presenta sobre todo en el ámbito de la producción agropecuaria.

---

<sup>16</sup> Para obtener esta valoración se integró un grupo focal por dirigentes de las organizaciones, cuerpo técnico (cuando procedía) y beneficiarios finales.

## Gráfica 20. Aplicación de conocimientos o habilidades adquiridas

(% de organizaciones)



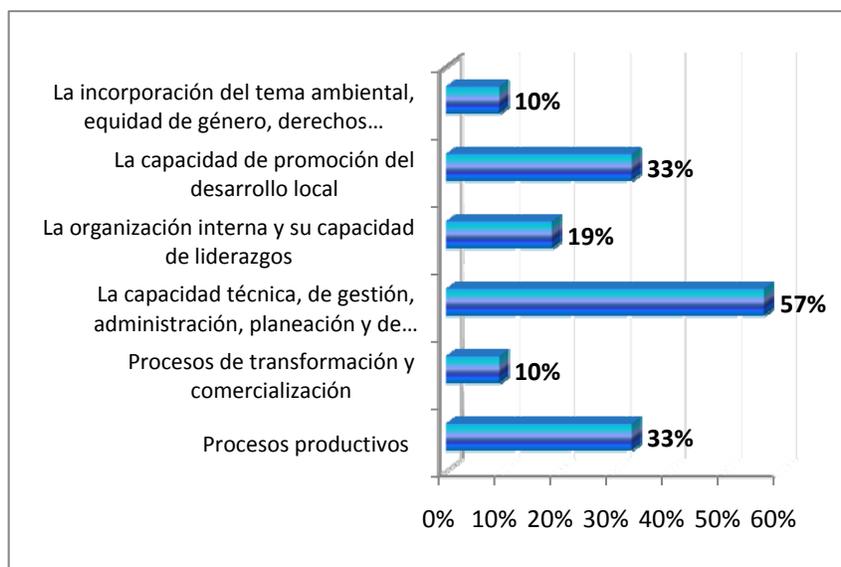
Fuente: Encuesta a organizaciones con eventos 2009.

### 3.3.2. Principales resultados del evento en las organizaciones

Los principales resultados del evento se observan en la capacidad técnica, de gestión, administración, planeación y vinculación (57% de las organizaciones), en los procesos productivos (33%), en la capacidad de promoción del desarrollo local (33%) y en menor medida en la organización interna y su capacidad de liderazgo, entre otros. El FORMAR se convierte para muchas organizaciones en el evento eje de sus actividades sustantivas y es el que requiere el despliegue operativo más amplio dentro de la organización.

## Gráfica 21. Aspectos en los que ha mejorado la organización después del evento

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones con eventos 2009.

Los resultados positivos en los procesos productivos de los socios de la organización se dan en los eventos orientados a temas técnicos de cultivos como piña, vainilla, hongos zeta, sandía, arroz, o especies como ganado, entre otros. Las mejoras específicas se presentaron especialmente en el manejo técnico de los cultivos o ganado. En algunos casos también gracias a lo aprendido en los eventos se han mejorado los rendimientos (por ejemplo en producción de sandía y arroz) y han aprendido a incorporar el tema de la sanidad e inocuidad. En el caso de hongos zetas se trató un tema trascendente vinculado con la identificación y manejo de los hongos comestibles debido a que se estaban presentando problemas de intoxicación.

También el Programa fortalece los cuadros técnicos de las organizaciones al capacitarlos en temas específicos. Por ejemplo, la ANEC utilizó el recurso para establecer un sistema homogéneo de contabilidad y administración en varias de sus organizaciones socias.

Derivado de la información que se brinda en algunos eventos sobre los programas de gobierno y medios de acceso, se ha podido acceder a ellos y ya se tienen proyectos concretos. La CIOAC Zacatecas realiza este tipo de eventos con resultados positivos, al igual que Taputumit en Hidalgo y Quiego en Oaxaca.

Cuando se contribuye a la formación de cuadros en las organizaciones, lo primero que se logra es aumentar esa capacidad de gerencia y por tanto el impulso a nuevas iniciativas dentro de la misma.

Finalmente, en campo se pudo corroborar que existen organizaciones que están realizando trabajos muy interesantes y trascendentes, entre ellas destaca un grupo de organizaciones consolidadas que realizaron un evento pertinente y de calidad, con resultados positivos. Entre ellas se ubican Organizados para Servir, ANEC, RENAMUR, MAIZ, Kalan Kasch, la CIOAC Zacatecas, Las Adelitas, Nuevo Milenio y Pueblos Unidos por la Sierra de Guerrero. Estas organizaciones tienen ya una trayectoria recorrida no sólo en el ámbito del desarrollo de capacidades. Organizados para Servir cuenta con un esquema muy completo de desarrollo local, trabaja en un territorio muy bien identificado y busca la sinergia entre programas como FAPPA, PROMUSAG y FORMAR. ANEC es una organización de tercer nivel que fundamentalmente atiende el tema de la comercialización de granos y que usó los recursos para fortalecer la gestión en las organizaciones estatales.

MAIZ tiene una amplia trayectoria en defensa de los derechos humanos, indígenas y cuenta con un esquema de trabajo directo de base. Kalan Kasch tiene una amplia experiencia en el sector y como despacho ha realizado múltiples trabajos, tienen contacto directo con los productores de Campeche y cuentan con personal calificado. La CIOAC Zacatecas, aun cuando tienen filiación político partidista, también tiene trabajo de base muy interesante. Las Adelitas igual cuenta con un esquema de trabajo de base y atiende temas novedosos como las parteras rurales y la producción de jatropha. Nuevo Milenio es una organización que nace como observador electoral y actualmente tienen trabajo con organizaciones rurales buscando inyectar una nueva visión, más empresarial, en el campo. Pueblos Unidos por la Sierra es una organización que surge con un amplio apoyo de productores y que trabaja directamente con ellos la capacitación, gestión e incluso el tema de conflictos agrarios.

Otras organizaciones que no tienen el mismo grado de consolidación que las anteriores pero que realizaron un buen evento, con resultados importantes son: Producción Sustentable y Comercialización, que destaca por haber creado con sus socios y con apoyo del Programa un esquema de captación de ahorro y préstamo. Líder 21 en Yucatán que aunque su fuerte está en otra área distinta a la rural buscan participar en el desarrollo rural con un equipo sólido. Además Quiego, Taputumit, Bienestar con Equidad de Michoacán, entre otras.

### **3.3.3. Índice de sustentabilidad de las organizaciones estimado con el enfoque MVS**

Se ha reiterado que las organizaciones de eventos en general muestran un grado de desarrollo superior que las de proyectos. En el cuadro 13 se observa que el índice global antes del apoyo fue de 1.9, notablemente más alto que en los proyectos 2008 y 2009.

Los capitales mejor valorados antes del FORMAR fueron el capital social y el humano, lo cual se debe a que en general estas organizaciones están bien vinculadas y a que buena parte de ellas cuenta con una estructura operativa y recurso humano a menudo muy preparado. El capital con menos valor, al igual que en proyectos, es el natural, porque la mayor parte de las organizaciones están ubicadas en zonas pobres y marginadas, donde los recursos naturales son escasos.

Después del apoyo y por algún efecto del mismo, se tiene un índice global de 2.46 con valores más altos en el capital humano y financiero (2.86 y 2.80, respectivamente). Los cambios en el primero se explican en parte por la acción de capacitación impulsada por el Programa y en el segundo también porque en varios casos es el FORMAR la única fuente de recursos en el año y la que pone en funcionamiento a la organización.

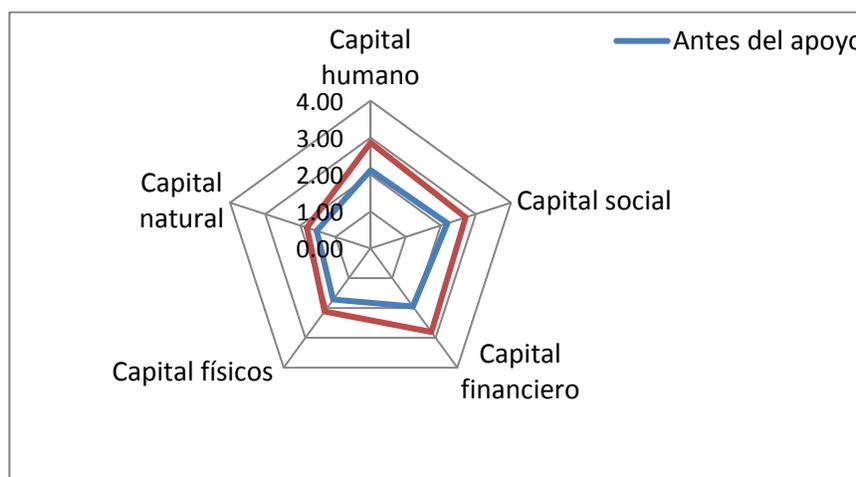
### Cuadro 13. Índice de sustentabilidad de organizaciones con eventos

(Escala de 1 a 4, donde 4 obtiene la máxima valoración)

Capital	Antes del apoyo	Después del apoyo
Capital humano	2.12	2.86
Capital social	2.19	2.71
Capital financiero	1.95	2.80
Capital físico	1.72	2.11
Capital natural	1.53	1.81
Índice global	1.90	2.46

Fuente: Encuesta a organizaciones con eventos 2009.

### Gráfica 22. Índice de sustentabilidad de organizaciones con eventos



Fuente: Encuesta a organizaciones con eventos 2009.



## 4. Características de los proyectos y eventos

### 4.1 Proyectos 2008

De la información asentada como línea de base en la evaluación previa, conviene rescatar alguna información relevante como la siguiente:

- *Cada proyecto recibió en promedio 772,882 pesos de subsidio, con un monto máximo de 1 millón de pesos; más del 50% de las organizaciones recibieron ese máximo.<sup>17</sup> La población beneficiada por proyecto es, en promedio, de 58 individuos, aunque con una varianza muy grande; el 63.6% de los proyectos reporta 10 o menos beneficiarios.*

Los proyectos con un gran número de socios son las comunidades agrarias de Oaxaca (gobernadas por usos y costumbre), que a la fecha continúan con resultados positivos reflejados en obras y acciones de carácter colectivo. En los proyectos con pocos socios es donde hay casos con depuración de socios o también nuevas incorporaciones.

- El promedio de subsidio individual es de 13,242 pesos. Para los proyectos que reportan 10 ó menos beneficiarios ese monto se elevó a 87 mil pesos.
- *Las actividades de los proyectos se concentran en ganado bovino y agricultura (maíz, maguey). Sin embargo, una cuarta parte de los beneficiarios está en proyectos no agropecuarios como renta de maquinaria para la explotación de banco de arena o para la maquila de actividades agrícolas, la elaboración de escobas y trapeadores, y la elaboración de medicina naturista, entre otros.*

---

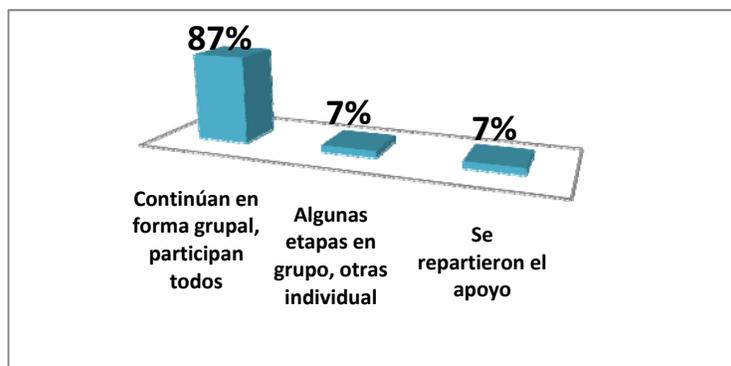
<sup>17</sup> Entre los montos más bajos por proyecto está el de Escobas y Trapeadores, que fue apoyado con alrededor de 300 mil pesos y está aprovechando ese apoyo para lograr resultados muy positivos. Otro fue de sólo 120 mil pesos, para un proyecto de cría de borrego que en la práctica está siendo manejado exitosamente por un sólo productor.

- Sobre los proyectos no agropecuarios se tienen buenos resultados en el de Escobas y Trapeadores, tres casos con buen desempeño en Hidalgo y Oaxaca, avances significativos en Natural's , cierto estancamiento en dos de maquinaria de Michoacán y Guanajuato. *Dentro del grupo de proyectos que están generando ingresos se encuentran: proyectos ganaderos (bovino y ovino), agrícolas (maíz y maguey) y no agropecuarios (renta de maquinaria, medicina naturista y escobas y trapeadores). Varios de los proyectos no agropecuarios parecen tener mejores resultados (escobas y trapeadores, alquiler de maquinaria), al igual que algunos agropecuarios que están agregando valor (jarabe de aguamiel).* En este punto ha habido algunos cambios que se comentarán a profundidad en el apartado de rentabilidad de los proyectos.

Después de un año de haberse levantado la línea de base, un primer hallazgo es el que 87% de las organizaciones continúa trabajando el proyecto en forma grupal con la participación de todos los socios y sólo un 7%, como ya se comentó, optó por repartirse el apoyo ante los problemas de organización interna<sup>18</sup> (Gráfica 23).

### Gráfica 23. Forma actual de trabajo en el proyecto

(% de organizaciones)



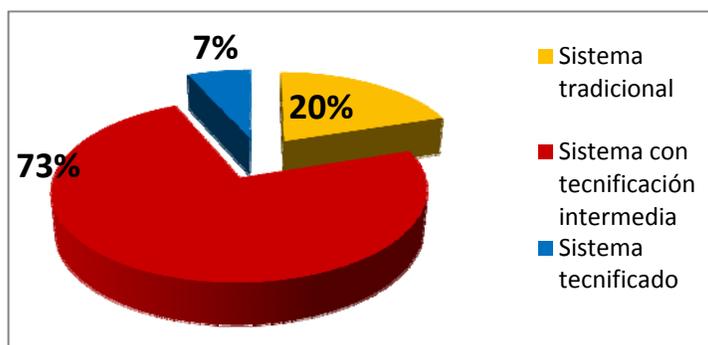
Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

<sup>18</sup> Sin embargo, se pudo constatar en varios casos que los socios a título individual conservan los animales que les tocaron en el reparto, e incluso están teniendo beneficios positivos. Sin embargo en estos casos se pierde la posibilidad de usar la fuerza colectiva para tener una mayor capacidad de gestión y negociación.

El sistema de producción de la actividad apoyada es mayormente (73%) de tecnificación intermedia y sólo un 7% es tecnificado (Escobas y Trapeadores), gracias a la introducción constante de innovaciones tecnológicas. Sin embargo, con respecto a la información captada en la línea de base hay un avance, ya que 40% hizo alguna mejora al sistema de producción, que ocasionó una movilidad del tradicional al intermedio. Por ejemplo, en un caso se introdujo una ordeñadora mecanizada, en otros se adquirió nueva maquinaria y se han mejorados los procesos gracias a la experiencia que van adquiriendo. Esto es destacable porque más del 70% de los beneficiarios encuestados en 2009 afirmaba que para ellos o buena parte de sus compañeros la actividad era nueva.

## Gráfica 24. Nivel tecnológico del sistema de producción

(% de organizaciones)

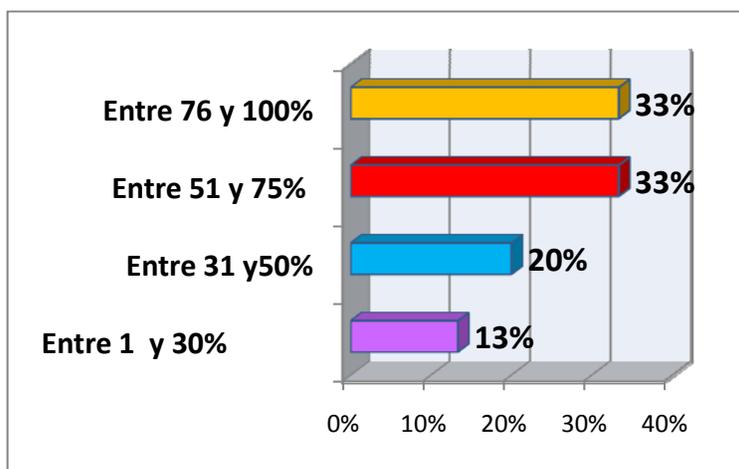


Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

El 66% de los proyectos está operando a más del 51% de su capacidad y aun hay una tercera parte que se mueve entre el 1 y 50%. Las razones por las que algunos proyectos trabajan a una baja capacidad son: i) prácticamente comenzaron a trabajar de manera efectiva en este último año debido a que vivieron un proceso de aprendizaje de trabajo en grupo que los llevó incluso a depurar la organización, ii) porque enfrentan problemas de mercado, iii) porque no tenían experiencia en la actividad y este primer año ha servido de aprendizaje, aunque con un alto costo. Sucede lo contrario en los otros proyectos, donde además ha influido la presencia de líderes con visión, sus capacidades de gestión, el acceso a servicios técnicos y sobre todo la buena vinculación a los mercados, como se constata en el capítulo posterior dedicado a este análisis.

## Gráfica 25. Nivel de operación de los proyectos

(% de organizaciones)



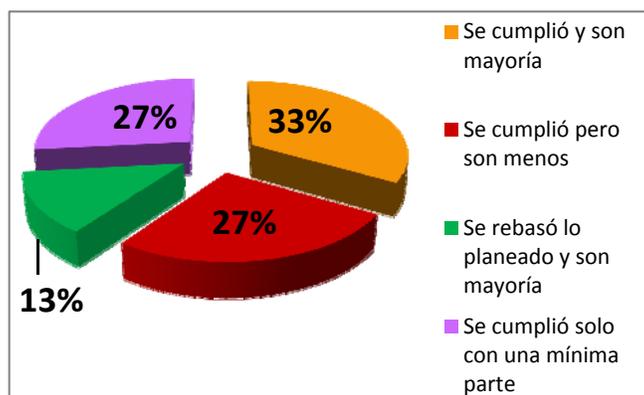
Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

En el grado de organización de los proyectos, se encontró que actualmente la mayoría (60%) están bien organizados, que trabajan todos por igual y reciben los mismos beneficios. Aunque prevalece una tercera parte con diferencias y conflictos internos.

Pese a los problemas enfrentados, en el 46% de los proyectos se tiene una valoración positiva respecto al cumplimiento del objetivo principal de la organización y además se manifiesta que siguen estando la mayoría de los socios. Un 27% coincide con el buen cumplimiento del objetivo pero hubo una depuración de miembros de las organizaciones. Las que consideran un logro mínimo de su objetivo son las que trabajan a una baja capacidad o en donde el grupo se desintegró.

## Gráfica 26. Cumplimiento de objetivo principal

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2008.

### 4.2 Proyectos 2009

De acuerdo con la información de la SRA del total de proyectos estudiados en 2009, el 53% apoyó un giro pecuario (principalmente bovino y en menor medida ovino y caprino), 27% una actividad agrícola (jamaica, jitomate bajo invernadero) y el resto rubros como la fabricación de escobas y trapeadores, una embotelladora de agua purificada y una granja acuícola.

En comparación con la orientación de los recursos en 2008, hay un comportamiento similar, nuevamente predominan proyectos ganaderos, aunque en esta ocasión en varios casos se repartieron los apoyos. En los proyectos agrícolas el cambio se observa en la presencia de giros con un enfoque comercial y con potencial de mercado. En los rubros agropecuarios se prevén buenas perspectivas, siempre y cuando se continúe trabajando en la vinculación con el mercado.

El subsidio promedio por proyecto fue de 739,810 pesos, sin embargo 46% recibió prácticamente el millón de pesos. El monto de apoyo más bajo se otorgó a una unidad hortícola en Hidalgo, conformada exclusivamente por mujeres, quienes a través de la UNORCA habían presentado el proyecto al PROMUSAG pero no fueron beneficiados. Este proyecto tiene buenas perspectivas porque cuenta con soporte y acompañamiento técnico continuo. El subsidio promedio por beneficiario, considerando el número de socios establecido en el expediente, es de 32,543 pesos, el cual se eleva a 45,945 pesos si se excluyen dos organizaciones con población muy numerosa.

Por otro lado, con base en información de las encuestas, la mayoría de las organizaciones (67%) trabaja el proyecto en forma grupal y participan todos los socios, pero en un 27% se repartió el apoyo entre los miembros<sup>19</sup> y cada quien lo trabaja por su cuenta. Las situaciones en donde hubo reparto requieren de especial atención por parte del Programa para garantizar la sostenibilidad de las inversiones en cada individuo, que además tienen la disposición de continuarlas trabajando de esa manera. También, debe decirse que en estos proyectos el trasfondo de su petición era la solicitud de tierras o la compensación a un problema agrario, por lo que la respuesta del Programa en principio se dio en ese sentido, logrando resultados positivos.

El 87% de los proyectos son nuevos y se crearon gracias a los recursos obtenidos del FORMAR, mientras que 13% ya existía y el Programa sólo reforzó una actividad previa (caso CELDA y Escobas y Trapeadores)<sup>20</sup>. Esta situación es importante porque aun con su flexibilidad para atender múltiples demandas y sin tener un diseño muy rígido, el FORMAR está sentando las bases para el desarrollo de proyectos que pueden convertirse en exitosos agronegocios, como lo demuestran algunos casos apoyados en 2008.

La experiencia en la actividad que se emprende, como se constata en los proyectos 2008, es un elemento fundamental para alcanzar el éxito en el proyecto. En 2009 un 40% cuenta con esa experiencia, pero para la otra parte son actividades nuevas. En estos últimos casos es muy importante contar con servicios de asistencia técnica y capacitación, como de hecho está ocurriendo en algunos casos: invernadero en Hidalgo, acuacultura en Chiapas y embotelladora de agua en Puebla.

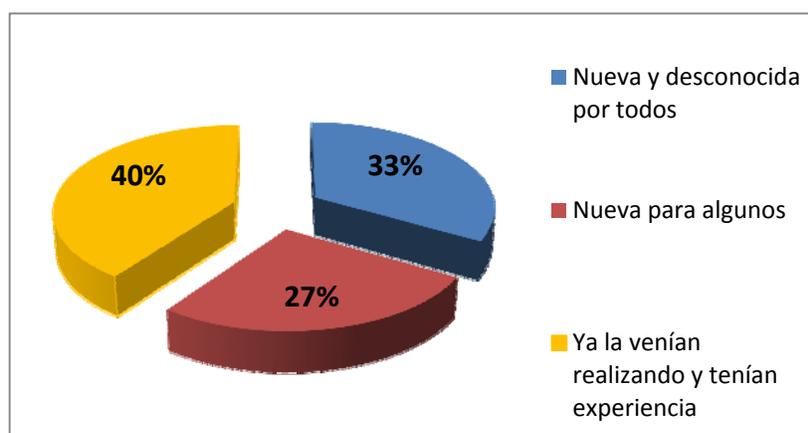
---

<sup>19</sup> El reparto se presentó en los proyectos ganaderos otorgados a los avecindados en Chiapas (Ovando Turquía y Perla Perdida), que además carecen de tierra y tienen que rentarla. También en un proyecto de Guerrero (Progreso las Minitas) y en otro de Michoacán (Fomento la Paz) apoyado a núcleos agrarios. Estas organizaciones están catalogadas, de acuerdo a la clasificación propuesta líneas atrás, como de índole social.

<sup>20</sup> En el análisis de este apartado en varias ocasiones se excluye del análisis un proyecto en el que no fue posible tener información objetiva y verídica respecto a si está en operaciones.

## Gráfica 27. Experiencia en la actividad apoyada

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009.

Vinculado con lo anterior, 20% de las organizaciones introdujo una actividad y una tecnología nueva y en 27% las innovaciones tecnológicas fueron importantes respecto de los procesos productivos y comerciales previos a nivel organización o individuo. En las restantes las innovaciones fueron mínimas o nulas, especialmente en el caso de los proyectos ganaderos, donde pese a que en el documento de proyecto se plantean algunas innovaciones, en la práctica predominan los sistemas tradicionales. Se espera, como sucedió en los proyectos 2008, que con el tiempo se vaya mejorando la tecnología. En esa línea también destaca que el 40% de los proyectos apoyados por el FORMAR fueron nuevos en la localidad a donde llegaron y específicamente 13% nuevos en toda la región.

## Cuadro 14. Innovación tecnológica en los proyectos

(% de organizaciones)

Actividad nueva y por tanto tecnología nueva	20%
Innovaciones importantes respecto a procesos previos	27%
Mismo nivel tecnológico que el utilizado	27%
Innovaciones mínimas con respecto a la utilizada	27%

Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009.

Al momento de la evaluación, el 40% de los proyectos estaba operando a una capacidad superior al 30%, algunos ejemplos de ellos son todos los proyectos ganaderos donde ya había crías de los semovientes adquiridos con el Programa, la producción de jamaica orgánica y la fabricación de escobas y trapeadores que desde antes se estaba realizando (Gráfica 28). Un 27% está operando pero a baja capacidad y una tercera parte está en fase de instalación (aunque ya avanzada) como la planta embotelladora de agua, la granja acuícola y los invernaderos para producción de jitomate.

### Gráfica 28. Etapa actual de los proyectos



Fuente: Encuesta a organizaciones con proyectos 2009

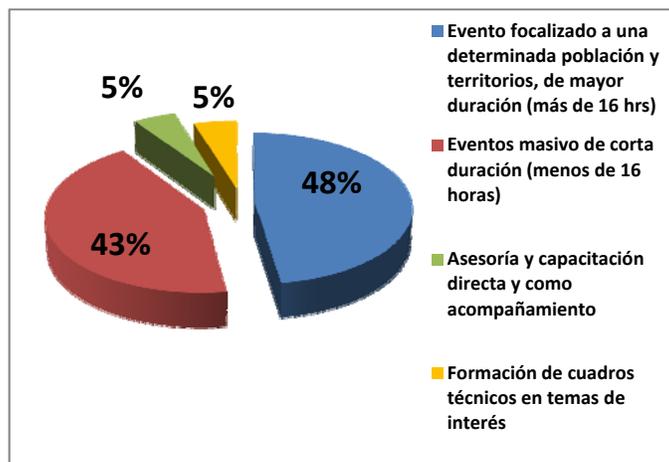
La situación en la instalación y operación de los proyectos enfrenta, en algunos casos, ciertas problemáticas referidas especialmente a la falta de capital de trabajo y de conocimiento de la actividad, desorganización interna y en menor medida las relacionadas con el mercado (porque no han comenzado a vender en gran magnitud).

### 4.3 Eventos 2009

La calidad, duración, pertinencia y aplicabilidad de los resultados de un evento determinan en mucho el logro de los impactos del Programa, que concentra más del 90% de la inversión anual en ese componente. En la muestra analizada, 48% de los eventos se focalizaron a una población determinada, como por ejemplo a productores de cultivos como sandía, aguacate, arroz, a productores de ganado o a asociaciones de productores de granos, tortilla y parteras rurales, entre otros (Gráfica 29). Este es un aspecto central porque en principio se espera, como se corroboró en campo en la mayoría de los casos, que el contenido de los eventos sea más concreto y dirigido a la actividad en particular. Además en esos casos se pudo profundizar sobre temas puntuales que los productores requerían, tales como técnicas de cultivo y riego, combate de plagas y enfermedades, aspectos de sanidad e inocuidad, hasta administración y contabilidad general.

**Gráfica 29. Tipo y la orientación del evento**

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009

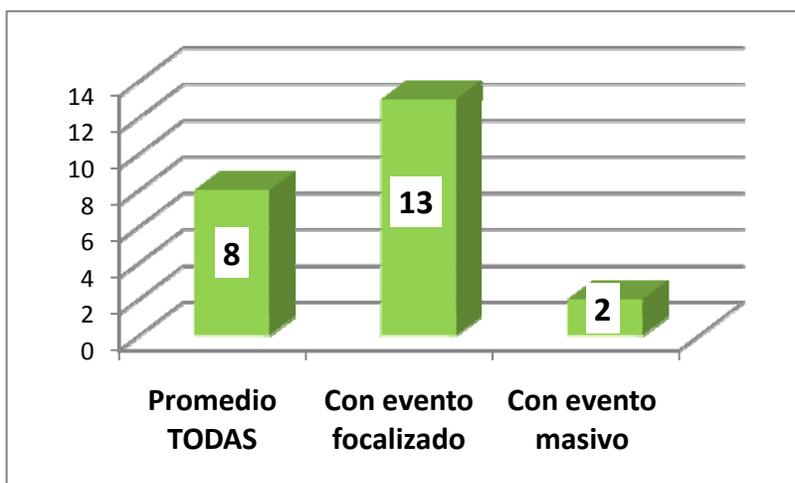
En ese mismo grupo de organizaciones los eventos se dirigieron a poblaciones de territorios concretos y bien identificados, principalmente definidos por zonas o estados productores de esos mismos cultivos o productos, o donde se concentran las asociaciones beneficiadas; por ejemplo el evento sobre sandía y arroz se desarrolló con productores de los municipios de Campeche altamente relevantes en esos cultivos. Adicionalmente una de las fortalezas de este tipo de eventos es que por lo general surgen de una demanda específica, gracias a que las

organizaciones realizan trabajo de base con la gente, ejemplos de ello son la ANEC, MAIZ, RENAMUR, Kalan Kaash, Las Adelitas, Tres soles (en alianza con Kalan Kaash), Pk productores de México, Aguacateros de Michoacán, entre otras.

Los eventos en estos casos duraron 111 horas en promedio en cada organización, lo que equivale a 13 días efectivos, tiempo superior al promedio de todas las organizaciones, que fue de 63 horas u 8 días.

### Gráfica 30. Duración del evento

(día con jornada de 8 horas)



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009

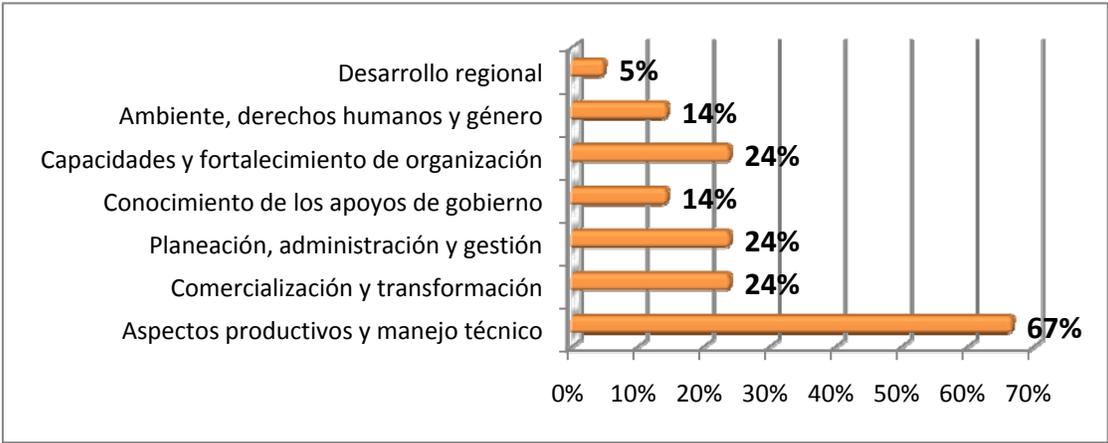
Por otra parte, 43% de las organizaciones como se observó en la Gráfica 29, realizó un evento masivo (presencia numerosa de beneficiarios) con una duración promedio de 2 días (Gráfica 30). Estos eventos se caracterizan porque no tienen por lo general una audiencia específica debido a que abordan temas de interés muy amplio como la información sobre los programas de gobierno, administración de la empresa, entre otros, o si la llegan a tener el tiempo es muy corto por lo que su enfoque es más informativo que formativo (como ocurrió también con productores de cultivos como vainilla, hongos zeta, piña, ganado bovino). Es interesante escuchar que la mayoría de las organizaciones, especialmente con beneficiarios de este tipo de eventos, manifestó que un área de oportunidad era aumentar el tiempo de las capacitaciones o sesiones de trabajo.

En este grupo de organizaciones se encuentran algunas en las que el evento por lo general no surge de una demanda específica de determinada población, sino que más bien las organizaciones inducen la participación a partir de temáticas que consideran relevantes. Sin embargo, no siempre se tienen los resultados deseados y tampoco se garantiza su aplicabilidad si no se les brinda el seguimiento adecuado.

La orientación más frecuente de los eventos fue la atención de aspectos técnico productivos (67% en Gráfica 31) principalmente de cultivos y en menor medida de ganadería y pesca. En una proporción notablemente menor se atendió la comercialización, la planeación y el fortalecimiento organizacional. Son destacables también por su inclusión en el Programa, eventos de organizaciones que buscan reivindicar sus derechos en materia indígena y atender a los grupos vulnerables como las mujeres. No obstante, es importante que en el caso de eventos que atienden la parte técnico productiva, se les brinde seguimiento y se busque complementar dicha acción con un esquema de asesoría permanente, porque en esos casos no basta un taller o plática para tener las soluciones a sus problemas.

**Gráfica 31. Orientación del evento**

(% de organizaciones)



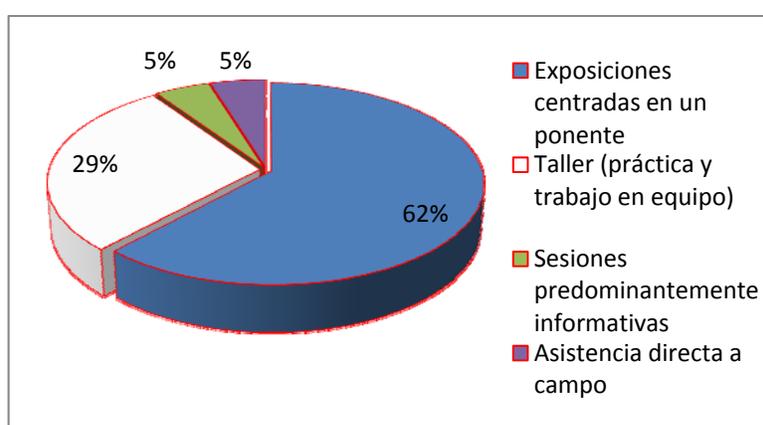
Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009

Nota: un mismo evento puede tener varias orientaciones.

El método y la dinámica más utilizados en los eventos fueron las exposiciones centradas en un ponente (62%), y ello se presentó especialmente en el caso de eventos masivos en donde acuden expertos en los temas, pero que tienen escasa posibilidad de interacción directa con la gente. Los talleres y la asistencia a campo a menudo se da en eventos con una duración mayor y en donde las organizaciones generalmente han realizado trabajo de base previo. Pese a todo, los dirigentes de las organizaciones, sus equipos técnicos y los mismos beneficiarios tienen una valoración positiva sobre el método.

### Gráfica 32. Dinámica utilizada en el evento

(% de organizaciones)

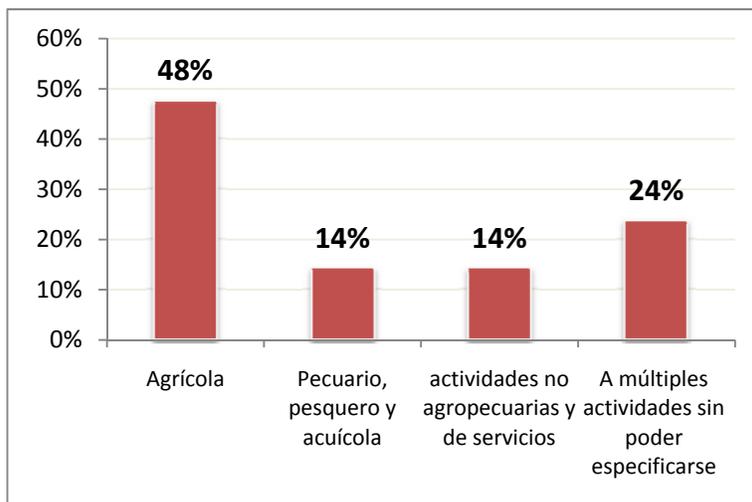


Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009.

Las actividades productivas atendidas por los eventos, fueron, en orden de importancia, agrícolas, pecuarias y acuícolas y no agropecuarias. Una cuarta parte se orientó a diversos agentes rurales en los que no fue posible especificar la actividad a la que se dedican. Entre las agrícolas destacan cultivos como vainilla, sandía, hongos setas, arroz, granos básicos, aguacate, piña, otros. Entre los pecuarios se benefició sobre todo a la especie bovina. En las actividades no agropecuarias entra un evento de apoyo a tortilleros y otro orientado a grupos con actividades como abarrotos, salas de belleza, talleres de costura, etc.

### Gráfica 33. Actividades apoyadas con los eventos

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009.

Si bien el grado de consolidación de la organización incide en la calidad y efectividad de los eventos, en la práctica se encontraron casos de organizaciones de creación reciente y con poca experiencia que lograron realizar eventos pertinentes y con buenos resultados, como también algunas de las más consolidadas llevaron a cabo un evento con resultados inferiores a lo que se esperaba.

## 5. Características de las organizaciones

El perfil, la forma de funcionamiento y el grado de consolidación de la organización determinan en mucho sus posibilidades de desarrollo y el uso efectivo de los recursos públicos. Por ello es importante conocer las características de las organizaciones a fin de valorar su capacidad y potencial para generar resultados positivos con los apoyos.

### 5.1. Organizaciones beneficiadas en 2008 con proyectos comunitarios

Los temas en torno a los cuales se caracteriza a las organizaciones son: formalización, orientación, tamaño, vida interna y vinculación.

De acuerdo con información de la evaluación 2009, las organizaciones apoyadas con proyectos en general mostraban un grado de desarrollo menor que las de eventos, lo que se vuelve a constatar más adelante en esta evaluación en los proyectos 2009.

Las características relevantes de las organizaciones 2008 encontradas en la evaluación 2009 y que fueron consideradas como línea de base, son:

- *Casi 60% pertenecen a núcleos agrarios (principalmente ejidos). 30% cuenta con figura jurídica, predominantemente de corte empresarial (SPR y SSS) y la mayor parte se constituyeron para acceder al FORMAR –30% se formó exclusivamente para ello–, lo que indica que la experiencia previa de trabajo en equipo era prácticamente nula. El 23% son grupos informales que carecen de figura jurídica.*
- *Predominan proyectos de giros agropecuarios, especialmente ganadería. La antigüedad puede ser de larga data en el caso de núcleos agrarios, pero también hay grupos creados muy recientemente.*
- *En el tamaño se presentan situaciones contrastantes: algunos ejidos y comunidades con 100 o hasta 500 miembros, pero un 35% tiene menos de 10 miembros (7 en promedio). Excluyendo las organizaciones con más de 100 miembros (17%), el promedio para el resto es de 22 miembros.*
- *El 53% cuenta con una estructura de organización y operación interna bien definida y destacan comunidades agrarias de Oaxaca con una trayectoria ancestral, y ejidos que han sabido capitalizar situaciones difíciles derivadas*

*de conflictos agrarios para desarrollar capacidades de organización y gestión. En el resto la estructura se define más por lo que marcan sus estatutos.*

- *En alrededor del 70% no existen reglas escritas sobre la participación de los miembros; a lo más que han llegado ha sido a acuerdos verbales. La mayoría de las veces eso refleja que existe confianza entre los socios, pero también puede ser factor de riesgo cuando se comiencen a generar utilidades y beneficios. Destaca un 10% con reglamento y/o manuales de operación.*
- *La gran mayoría tiene clara su misión y comúnmente se relaciona con el fortalecimiento de sus actividades productivas y la generación de ingresos, aunque para algunas (29%) la solución del conflicto era la motivación central y un porcentaje similar tiene como propósito el logro de mejores condiciones de vida en los ejidos y comunidades.*
- *76% no está afiliado a ninguna otra organización de cobertura mayor. El resto pertenece, en igual proporción, respectivamente a una organización política y a una sociedad cooperativa regional. 29% no tiene aliados.*

Estos hallazgos de la evaluación previa sobre las organizaciones 2008 han tenido algunos cambios positivos. En la Gráfica 34 se observan las características que más han cambiado en las organizaciones un año después de establecida la línea de base. El tamaño de la organización es sin duda el tema con mayores cambios (43%), presentándose sobre todo un proceso de depuración de socios, provocado por la inexperiencia de trabajo en equipo y la ausencia de una visión común sobre el proyecto. Sin embargo, después de ello y asumiendo un costo en tiempo y hasta la pérdida de activos al repartir su parte a los desertores, quedan en las organizaciones los socios que efectivamente están comprometidos. También sobresale que algunas organizaciones incorporaron nuevos miembros como estrategia de crecimiento, por ejemplo Escobas y Trapeadores.

### Gráfica 34. Características de las organizaciones 2008 con cambios positivos



Fuente: Encuesta a organizaciones de beneficiarios 2008

En la formalización de la organización también se presentaron avances relevantes, ya que varios grupos informales decidieron conformarse en alguna figura jurídica, lo que les brinda mayores posibilidades de negociación y gestión. Específicamente destaca la formalización de un laboratorio de plantas medicinales que ya tiene presencia en el mercado y requería expedir facturas (Natural´s). En este año, 2010, el FORMAR permanece con un 47% de organizaciones 2008 constituidas con alguna figura jurídica, de corte comercial empresarial, avanzando desde un 30% existente en 2009.

En el 47% de las organizaciones existe vinculación con los núcleos agrarios lo que significa una disminución respecto del año pasado (60%), debido a que los grupos que fueron excluidos del análisis en este año (casos de Chiapas y Baqueachi Chihuahua) corresponden precisamente a grupos dentro de los núcleos agrarios o a núcleos completos.

El resto de las características centrales mostraron cambios en una proporción más pequeña de organizaciones (20% en todos los casos), pero las que lo hicieron fueron en temas relevantes. Algunas cambiaron la orientación y finalidad del proyecto hacia un giro productivo más rentable o al plantearse objetivos y metas de mercado más agresivos, como el caso de Escobas y Trapeadores. También destaca cómo algunas organizaciones con conflicto agrario (comunidades de Oaxaca) tienen ahora como propósito central el desarrollo del proyecto productivo.

En la vida interna de las organizaciones algunas introdujeron cambios al elaborar reglamentos y establecer mejores acuerdos de funcionamiento. Ello fue posible gracias a la vinculación con la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), ya que pudieron contar con asesoría permanente (por tres meses) de estudiantes que están por concluir sus cursos y realizan su estancia académica<sup>21</sup>. En el año 2010, 20% de organizaciones han creado su reglamento o manual, con lo que se rebasa notablemente la proporción existente en 2009 (10%).

La estructura y organización interna cambió en algunas organizaciones como resultado de una mejor distribución de las cargas de trabajo y al comenzar a especializar a algunos socios en ciertas áreas, por ejemplo en una de ellas una parte de éstos se dedica a la comercialización y venta y los otros a la producción.

La vinculación de la organización hacia el exterior ha significado un avance para las organizaciones que ampliaron sus alianzas con la UACH. De hecho, hay dos organizaciones de agaveros que están trabajando sobre la industrialización de esta planta con especialistas de dicha Universidad. Otras han establecido mayores vínculos con clientes o prestadores de servicios.

En general, se identifica que algunas organizaciones han hecho cambios para mejorar sus capacidades y gobernanza. Sin embargo, estos cambios han estado muy concentrados en algunas muy dinámicas como las mencionadas anteriormente. Los retos continúan en los temas de estructura, organización y funcionamiento interno.

Muchos grupos son creados expresamente para recibir los apoyos, como se documentó en la evaluación pasada, y eso a menudo provoca que no haya existido experiencia previa de trabajo en grupo ni conocimiento de la actividad productiva, por lo que ya en la práctica pagan un costo derivado de la curva de aprendizaje en ambos aspectos. El extremo se encontró en una organización que finalmente decidió repartirse los bienes entre los miembros para evitarse problemas a futuro. Aunque es probable que parte de los individuos continúa explotando los bienes recibidos, definitivamente se pierde el potencial de capacidad y gestión que brinda el trabajar en grupo.

---

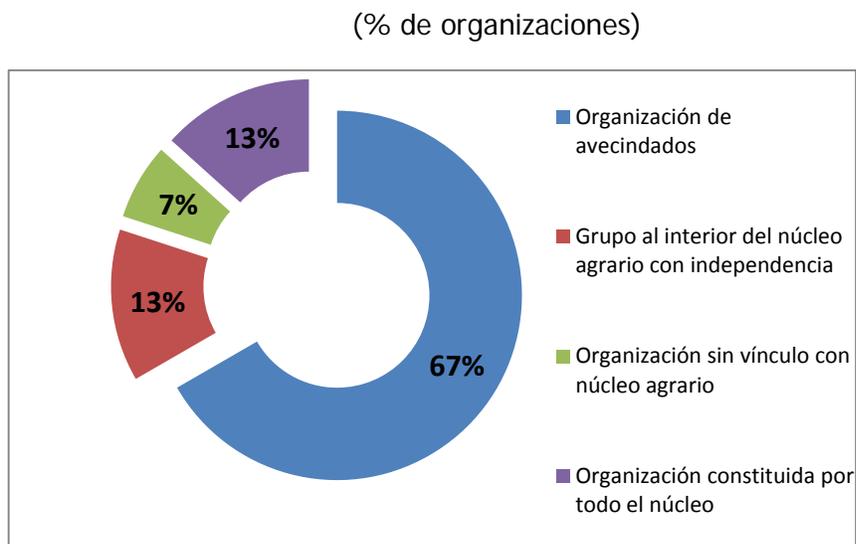
<sup>21</sup> En esta acción contribuyó el equipo de FAO que en la evaluación pasada estuvo presente con las organizaciones e identificó esa falta de apoyo por parte de las universidades. Se intervino para establecer la comunicación entre ambas partes, de donde se derivó el apoyo vía estancias académicas. Estas tres organizaciones (Escobas y Trapeadores, Durango Daboxtha I y II) fueron calificadas en la evaluación previa como exitosas.

## 5.2. Organizaciones beneficiadas en 2009 con proyectos comunitarios

Estas organizaciones, como se constatará más adelante en el indicador estimado con el enfoque de medios de vida sostenible, cuentan un perfil un poco distinto y un grado de desarrollo inferior al de las 2008. En principio, este es un hallazgo positivo porque refleja por un lado los esfuerzos que hace el Programa para llegar a situaciones donde se requiere la presencia de las políticas públicas, pero por otro lado, es aquí donde encuentran los mayores retos para impulsar el desarrollo.

Lo antes expuesto se explica en parte en la Gráfica 35, al observarse que 67% de las organizaciones están compuestas por vecindados, pobladores del medio rural que carecen de tierra propia y que sus oportunidades se restringen al trabajo asalariado (jornaleros agrícolas), aunque con ciertas excepciones porque luego también en este grupo poblacional se encuentra las persona más emprendedoras. Además hay otra fracción de organizaciones conformadas por un grupo de ejidatarios o por todos, que salvo excepciones como CELDA<sup>22</sup>, cuentan con un grado de desarrollo organizativo incipiente.

**Gráfica 35. Vínculo de la organización con el núcleo agrario**



Fuente: Encuesta a organizaciones de beneficiarios 2009

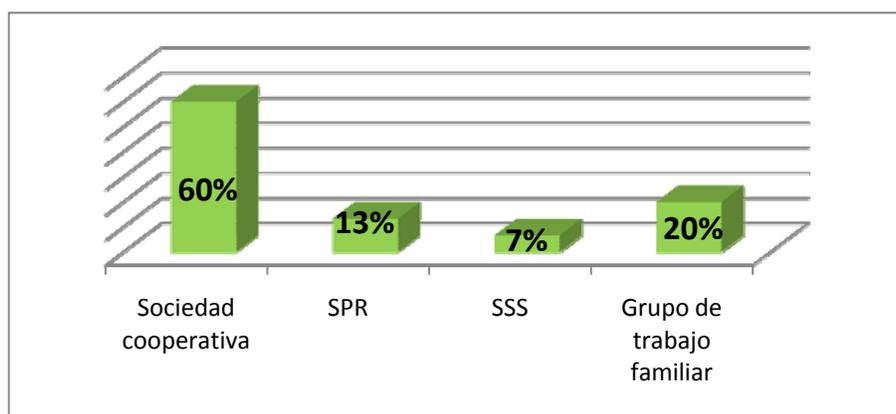
<sup>22</sup> Campesinos con Experiencia en Lucha y Desarrollo Autónomo: Es una organización ubicada en el municipio de Matías Romero, Oaxaca, que tiene como antecedente un conflicto agrario; vienen trabajando desde hace varios años y han sido apoyados por otras dependencias, e incluso han recibido financiamiento.

En general, en este año el FORMAR se orientó principalmente a individuos del sector social con escaso desarrollo, lo que contrasta ampliamente con las organizaciones 2008, integradas en buena parte por productores privados o del sector social con cierto nivel de desarrollo.

La formalización jurídica de estas organizaciones sin embargo, y en contraste con las 2008, es positiva. El 60% son sociedades cooperativas y sólo un 20% son grupos informales, que además han tenido el cuidado de integrarse por miembros con lazos familiares, lo que les puede dar mayor cohesión y funcionalidad a futuro<sup>23</sup>. Este avance se debe a que detrás de varias organizaciones se encuentran otras o liderazgos de carácter nacional y de perfil socio político, que conocen las ventajas que les otorga el hecho de constituirse jurídicamente. De hecho dos organizaciones se habían creado para solicitar apoyos del Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG) y éste brinda incentivos para ello.

### Gráfica 36. Formalización de la organización: Figura asociativa

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones de beneficiarios 2009

<sup>23</sup> Aunque también es cierto que en estos casos se encuentran grupos en los que los beneficios del Programa se concentran en uno o dos jefes de familia. Y con ello se pierden las oportunidades de incidir mejor en una distribución más equitativa de la riqueza en el medio rural.

La cuestión de la presencia familiar en los grupos es más extensa que la observada en los grupos informales, en general en el 40% de las organizaciones existe predominancia de lazos familiares. Hay tres casos (Higuerilla I y II de Michoacán, el Pochote de Oaxaca y Cruz de Palo de San Luis Potosí) donde la mayoría de los socios, que además son muy pocos (alrededor de 3-4 socios por grupo) se integran por una o dos familias. Sin embargo, en otros indicadores se podrá observar que la justificación del apoyo a estas organizaciones se encuentra en el ámbito de la gobernanza y atención a demandas o presiones de ciertos liderazgos locales.

En esa línea, el tamaño de las organizaciones en promedio es de 23 socios, lo que coincide con el número planteado en los expedientes.<sup>24</sup> Aunque al interior de cada caso se presentan diversos movimientos, algunos con aumentos o reducciones superiores al 50% de los miembros iniciales. El 40% de las organizaciones amplió el número de socios y ello puede deberse a que cuando se conforma no todos los posibles socios están plenamente convencidos y hasta después deciden ingresar. El 33% hizo una depuración y el caso más grave es un proyecto donde se reducen de 17 a 3.

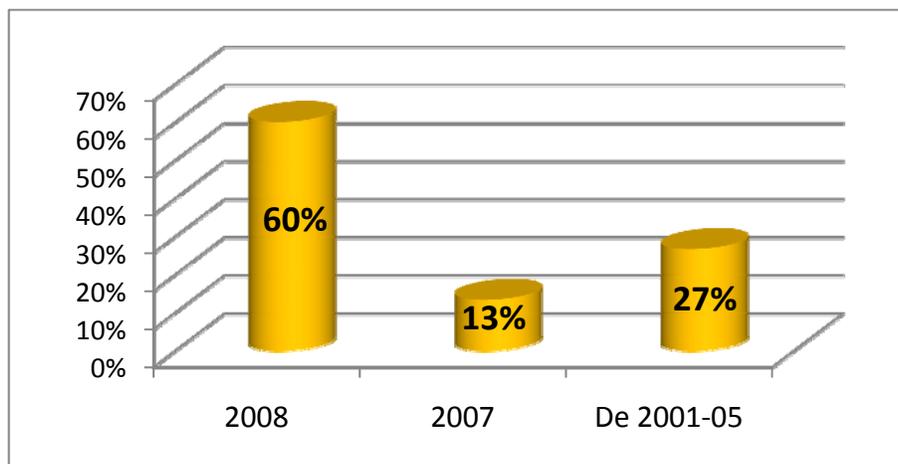
La vida interna de las organizaciones se reduce actualmente a la toma de ciertos acuerdos y decisiones y a la distribución del trabajo, debido a que la mayoría son organizaciones jóvenes que apenas inician el trabajo en torno a un proyecto productivo, tal como se observa en la Gráfica 37. El 60% de las organizaciones se creó en 2008, aunque es cierto que algunas de ellas traen una trayectoria organizativa pero desde el ángulo de la lucha social por la tierra o la solución de alguna cuestión agraria. Las que tienen mayor antigüedad, con excepción de algunos ejidos, son precisamente las que obtienen los mejores resultados, entre ellas CELDA y Escobas y Trapeadores, que fue apoyada nuevamente.

---

<sup>24</sup> En este año se realizó una revisión exhaustiva de los expedientes y documentos de proyectos de todas las organizaciones estudiadas, con lo que se pudo identificar algunas inconsistencias en campo, que posteriormente fueron solventadas con las organizaciones.

### Gráfica 37. Año de creación de la organización

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones de beneficiarios 2009

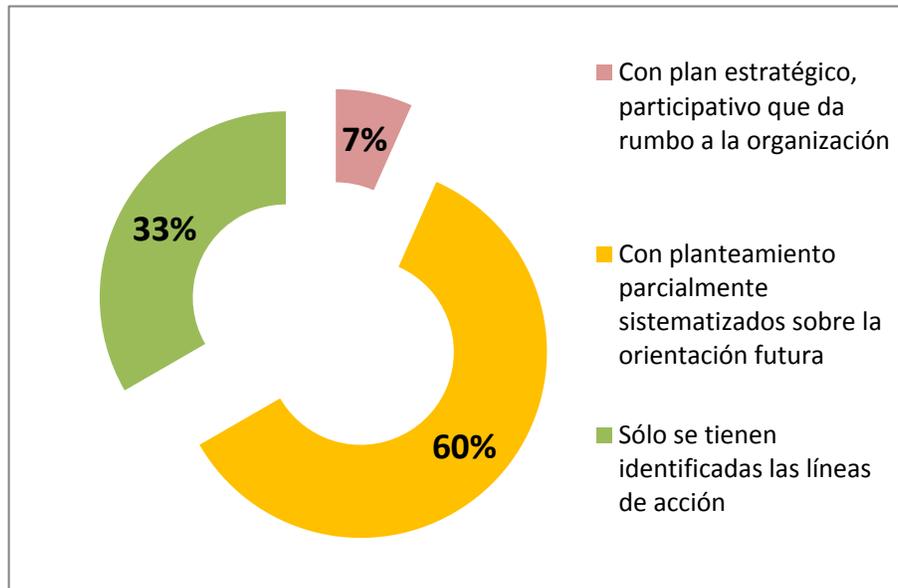
Sólo 20% cuenta con reglas claras, escritas y consensuadas respecto al funcionamiento del proyecto, y es importante destacar que entre ellas se encuentra una clasificada adelante como organización con demanda predominantemente social. Hay varias de ese tipo que si bien se conforman por personas de muy escasos recursos o población vecindada, cuentan con un rico acervo de conocimientos, principios y experiencia de trabajo en equipo, que ha sido desarrollado a lo largo de su lucha por la tierra. Por lo que si se orientan y canalizan esas energías a temas productivos, con estrategias de apoyo diferenciadas, los resultados pueden muy ser alentadores.

Lo antes expuesto no invalida los mecanismos informales de acuerdos y reglas habladas establecidas por la gran mayoría de las organizaciones. Sin embargo, a futuro su mismo proceso de desarrollo, como ha ocurrido con organizaciones 2008, les irá requiriendo formalizar e institucionalizar los procesos.

En la misma línea, a la gran mayoría de las organizaciones les falta definir un planteamiento estratégico que las oriente en el mediano plazo y que contribuya a la permanencia de los proyectos (Gráfica 38). Esto es importante porque muchos de ellos comienzan con ciertos problemas de tipo técnico productivo y de mercado, y sólo así podrán solventarlos en la marcha.

### Gráfica 38. Existencia de un planteamiento estratégico orientador

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones de beneficiarios 2009

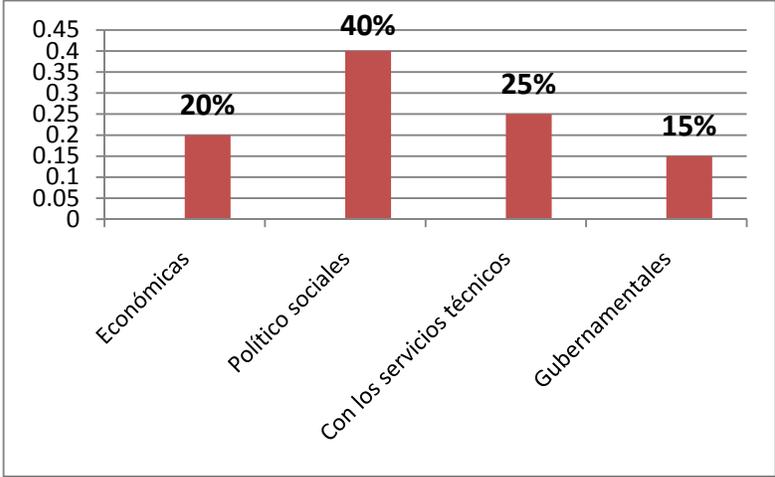
La vinculación de las organizaciones con el ambiente externo generalmente se cristaliza en ciertas alianzas, pertenencias (afiliaciones) o contactos que tienen con organizaciones campesinas, liderazgos nacionales o locales y, en menor medida con sectores económico empresariales como centros comerciales o bancos. En principio, destaca que 73% de las organizaciones mantiene algún tipo de alianza. Las que no cuentan con alianzas es porque ellas ya se han abierto espacios en las dependencias o programas de gobierno (como Progreso las Minitas)<sup>25</sup> o porque en sus grupos o en familia cercana hay líderes con gran capacidad gestión. Lo destacable en este tema es que a menudo existen intermediarios entre las organizaciones impulsadas y el Programa y en ello se debe poner atención porque muchos de los resultados obtenidos tienen que ver con la calidad de la relación y acompañamiento que brinden esos intermediarios.

<sup>25</sup> Conjunta a varios ejidos que han solicitado la indemnización de una afectación a sus tierras por parte de la Comisión Federal de Electricidad hace muchos años.

En la Gráfica 39 se observa que la alianza más común es la político social y en menor medida la gubernamental. Esto se explica porque hay presencia de organizaciones como la Central Campesina Cardenista (CCC), la Central Independiente de Organizaciones Indígenas y Campesinas (CIOAC), la Unión Campesina Democrática (UCD), la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA) y de otros liderazgos locales vinculados a representantes populares como diputados federales. No obstante, hay un grupo de organizaciones que tienen acuerdos de cooperación y trabajo con instituciones de financiamiento, centros comerciales (clientes en general), instituciones de investigación, entre otras. También es común que se dé la presencia de técnicos comprometidos que brindan asesoría y capacitación<sup>26</sup>.

**Gráfica 39. Tipo de alianzas**

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones de beneficiarios 2009.  
 Nota: una organización puede tener más de una alianza.

Un dato complementario a este tema, es que sin embargo, más del 73% de las organizaciones manifiesta no pertenecer a una organización de mayor nivel, es decir que si bien muchas de ellas se benefician de la gestión de las organizaciones campesinas nacionales, no son parte de su militancia. Aquí se encuentran los casos de las tres organizaciones de Chiapas recién mencionadas, la de Fomento la Paz, entre otras.

<sup>26</sup> En el caso de tres grupos de Chiapas (As de Oros, Perla Perdida, Ovando Turquía) la presencia del técnico ha sido determinante para obtener el recurso y seguir funcionando.

Un 20% de las organizaciones manifiesta no estar enfrentando problemas, pero en las que ello está ocurriendo (Cuadro 15), es por la falta de recursos (terreno para el ganado, caso grupos de Chiapas, para la alimentación del ganado, caso Fomento la Paz en Michoacán) y por la cuestión de organización interna y falta de experiencia en la actividad, sobre todo en giros nuevos como producción de Jamaica, planta embotelladora de agua y acuacultura.

### **Cuadro 15. Principales problemas que enfrentan las organizaciones**

(% de organizaciones)

Problemas financieros, falta de capital de trabajo o de recursos para invertir	27%
Problemas de mercado en la compra o venta de productos	7%
Desorganización interna, falta de reglas y acuerdos y conflictos entre socios	20%
Falta de conocimiento del proceso productivo y de asesoría técnica y capacitación	20%
Afectación por problemas externos (desastre natural, p.e)	7%
No existen problemas	20%

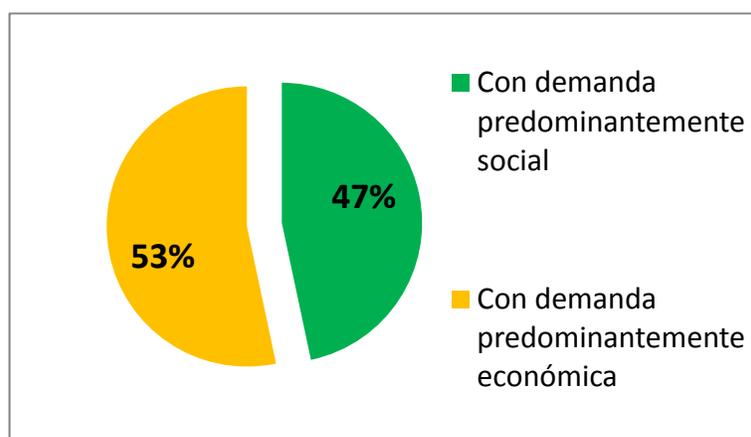
Fuente: Encuesta a organizaciones de beneficiarios 2009

Nota: una organización puede tener más de un problema.

Derivado de la información analizada en todo este apartado, se realizó una clasificación global de las organizaciones 2009, con base su orientación central. Así se identifican dos grandes grupos, como se observa en la Gráfica 40. En general, se puede asumir que 53% tiene una visión y una orientación hacia el negocio, en tanto que el resto proviene de una orientación hacia la lucha por la tierra o la atención de ciertas cuestiones agrarias. Esto no significa que estas últimas no puedan emprender procesos de desarrollo con un enfoque económico, al contrario, muchas de ellas gozan de un fuerte capital social.

### Gráfica 40. Tipo y perfil de la organización

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones de beneficiarios 2009.

Nota: una organización puede tener más de una alianza.

### 5.3. Organizaciones beneficiadas en 2009 con eventos de capacitación y fomento organizacional

En la evaluación anterior se concluía que estas organizaciones tienen un grado de desarrollo significativamente superior a las de proyectos. Nuevamente se constata esa conclusión.

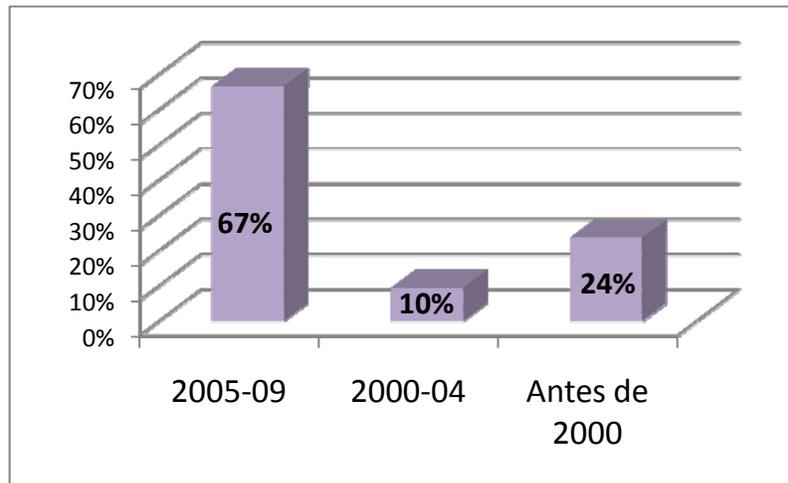
La gran mayoría tienen como figura jurídica (95%) a la asociación civil (AC), lo que les brinda un amplio margen de acción. El resto tienen un perfil similar, ya que se trata de sociedades civiles.

La antigüedad es variable, aunque la mayoría (67%) se crearon en el último lustro, principalmente en los últimos dos años y en mucho impulsadas por el FORMAR. Un 24% son organizaciones con una trayectoria relevante y tienen más de 10 años de trabajo. Entre ellas destacan algunas conocidas en el ámbito nacional como ANEC (comercialización de granos), MAIZ (indígenas zapatistas), Fundación Nuevo Milenio (comenzó como observador electoral), entre otras<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> ANEC: Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras del Campo; MAIZ: Movimiento Agrario Indígena Zapatista.

### Gráfica 41. Año de creación de la organización

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiarias de eventos 2009.

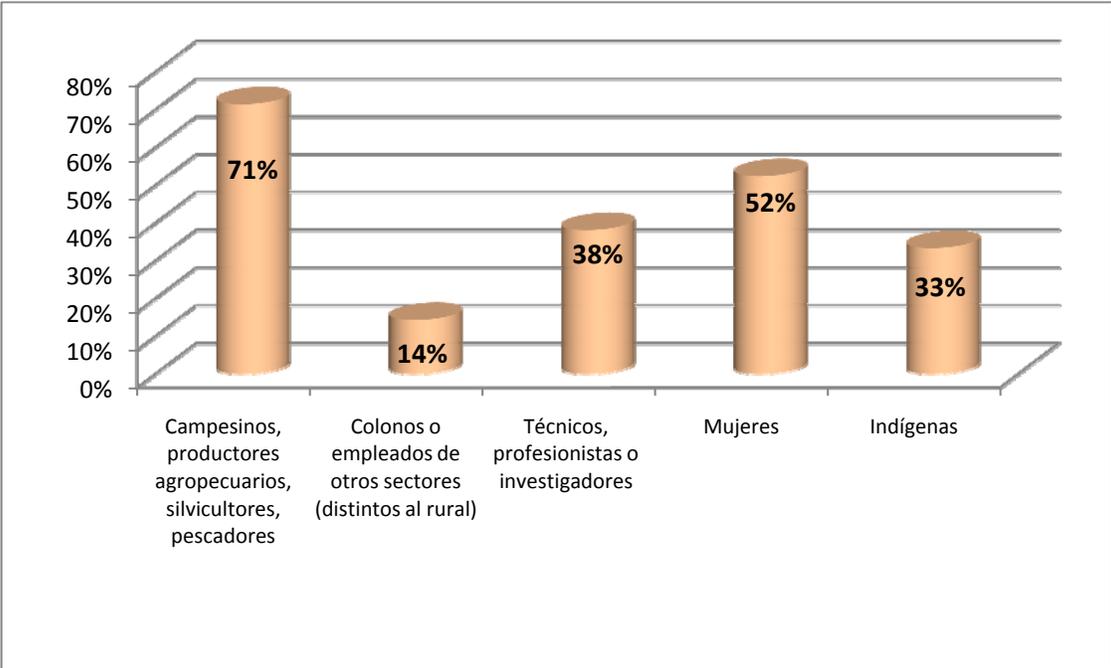
El tamaño promedio es de 77 miembros<sup>28</sup>, sin embargo ello se ve influido por valores extremos de organizaciones numerosas como ARIC<sup>29</sup> de aguacateros de Michoacán con 1,143 socios y en menor medida la ANEC con 220. Por otra parte, 76% tienen apenas entre 2 y 10 miembros, obviamente estos corresponden a profesionistas o líderes locales que deciden crear sus organizaciones para promover el desarrollo y luego incorporan en un esquema distinto a los afiliados o personas que trabajan con ellos. Esto último se confirma cuando el 90% de las organizaciones reconoce que la población meta es más extensa que los socios, sin embargo en esta afirmación se encuentran notables diferencias, ya que hay algunas que realmente tienen una base de “afiliados” o beneficiarios bien identificados y en territorios concretos y otras que mantienen una relación menos directa con la población. Entre los primeros casos se encuentran organizaciones como RENAMUR, ANEC, Kalan Kaash, Las Adelitas, Organizados para Servir, CIOAC Zacatecas, Pueblos Unidos de la Sierra de Guerrero, entre otras.

<sup>28</sup> Se consideran como miembros a los socios directos que aparecen en las respectivas actas constitutivas.

<sup>29</sup> Asociación Rural de Interés Colectivo

El Programa está apoyando organizaciones integradas mayormente por población agropecuaria (71%), es decir son organizaciones campesinas. Sin embargo, también es digno de destacar la alta presencia de mujeres, y de hecho hay más de dos que se integran y son lideradas por mujeres de reconocido prestigio (RENAMUR<sup>30</sup>, QUIEGO, Las Adelitas). También es importante la atención del Programa a organizaciones con fuerte predominancia de población indígena y a otras que incluyen diversos perfiles de profesionistas.

**Gráfica 42. Grupos poblacionales predominantes en las organizaciones**  
(% de organizaciones)



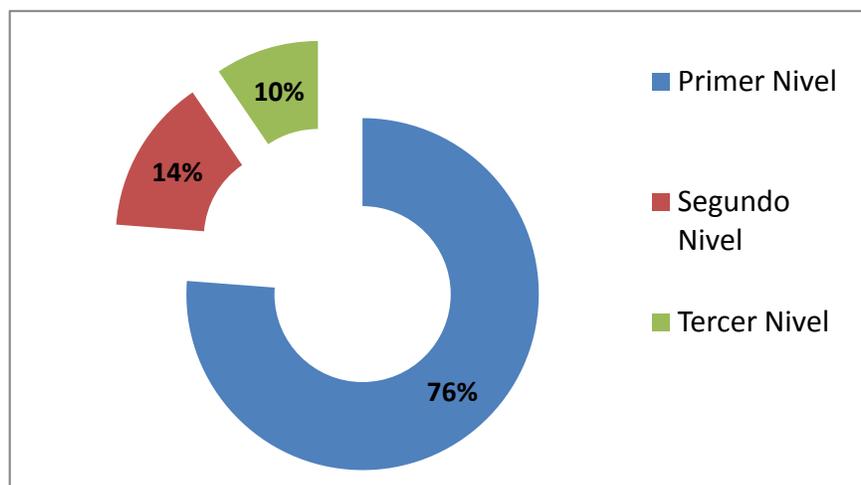
Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009.  
Nota: en una organización puede haber más de una respuesta.

<sup>30</sup> RENAMUR: Red Nacional de Mujeres.

La mayoría de las organizaciones apoyadas son de primer nivel, y de alguna manera ello puede favorecer un mejor contacto con la población a nivel local, sin embargo, esto depende en mucho de su grado de consolidación y visión. En segundo y tercer nivel también se encuentra alrededor de una cuarta parte de organizaciones, que salvo excepciones están realizando un interesante trabajo a nivel estatal y/o nacional y que cuentan con ciertos mecanismos efectivos de comunicación para llegar a la base (por ejemplo ANEC, RENAMUR y MAIZ). Independientemente del nivel, 48% de las organizaciones tiene una cobertura estatal o nacional.

### Gráfica 43. Nivel de la organización

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009.

Por la principal orientación, destacan en proporciones muy similares organizaciones que buscan el desarrollo local (33%), el desarrollo económico productivo (29%) y las de profesionales y centros de investigación (en un porcentaje similar). Este hallazgo es relevante porque los subsidios en principio se orientan a organizaciones promotoras del desarrollo, aunque habrá que avanzar, sobre todo con las creadas recientemente, en fortalecer su estructura y las capacidades. Con enfoque de desarrollo local destacan por sus logros la Fundación Organizados para Servir<sup>31</sup>, Kalan Kaash, RENAMUR, entre otras. También se encuentran organizaciones con una visión reivindicativa de los derechos humanos, indígenas y de la mujer como MAIZ y Quiego.

<sup>31</sup> Esta Fundación cuenta con un esquema de desarrollo local muy eficaz, realiza trabajo de base directamente con la gente, aborda iniciativas productivas y de desarrollo de capacidades y logra una adecuada sinergia entre los proyectos apoyados por el Programa Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA) y por el Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG) y el FORMAR.

### Gráfica 44. Tipo de organización según su orientación

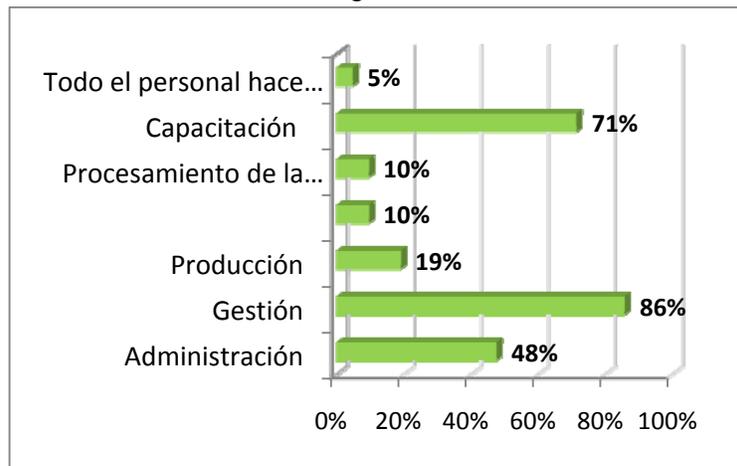
(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009.

Las organizaciones de eventos por lo general cuentan con una estructura interna y un organigrama bien definido y al menos cuentan con dos o tres áreas básicas con personal y recursos específicos. En la Gráfica 45 se observa que más del 70% cuenta con un espacio definido para la gestión y otro para la capacitación, y casi la mitad tiene en su estructura un área de administración. Este hallazgo es consecuente con el tipo de actividades que realizan y con apoyo otorgado por FORMAR. De hecho, las organizaciones recientemente creadas lograron establecer esa área gracias al apoyo, y en varias de ellas éste ha sido el único que han recibido a la fecha. Es también común que éstas no cuenten con personal ni espacio de oficina.

**Gráfica 45. Áreas de acción dentro de las organizaciones**  
(% de organizaciones)

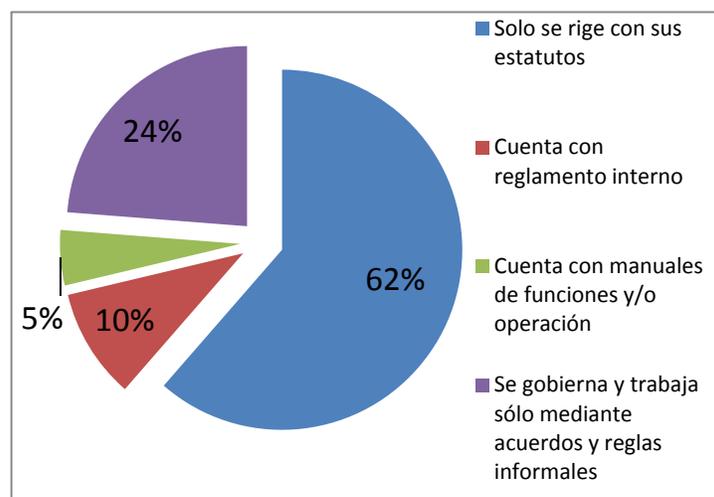


Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009

La vida interna de las organizaciones se regula principalmente por sus estatutos (62%), lo que en general resulta insuficiente para normar el conjunto de conductas, actitudes y comportamientos de rutina. En el extremo se encuentra una cuarta parte, que utiliza sólo los acuerdos hablados (Gráfica 46). Las que cuentan con reglamento interno y manual son a menudo las más consolidadas. Por lo general, las de menor experiencia y creación reciente son las que requieren avanzar de forma importante en una mejor regulación de su vida interna.

**Gráfica 46. Regulación de la vida interna**

(% de organizaciones)



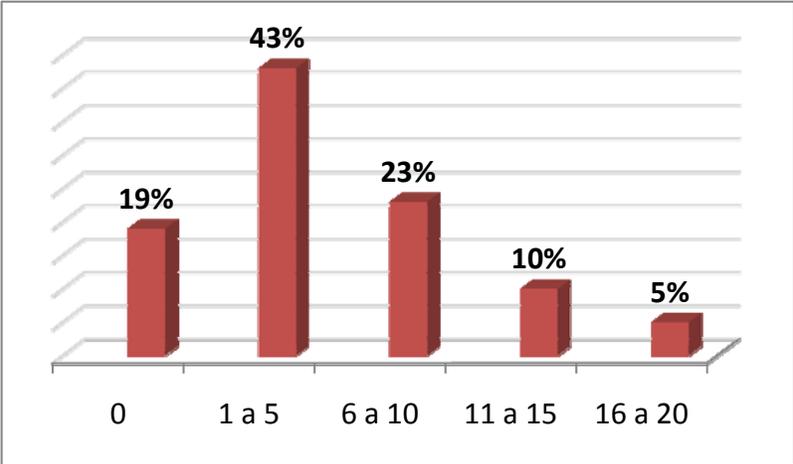
Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009.

Para más del 50% de las organizaciones existe un planteamiento estratégico, ya sea totalmente participativo o parcialmente sistematizado, pero que da rumbo a la organización, lo que contrasta notablemente con lo encontrado en las organizaciones de proyectos 2008 y 2009. Las más consolidadas obviamente cuentan con esos planes y estrategias muy claras. No obstante, hay en el extremo alrededor de un 10% que prácticamente no cuenta con nada y se pudo percibir que esas organizaciones se crearon exclusivamente para recibir ese apoyo, sin tener mayores perspectivas.

Los recursos financieros con los que cuentan las organizaciones son muy variados entre ellas: las más consolidadas cuentan con oficinas, equipamiento, recurso humano (equipo de gerencia y técnicos) y operativo suficiente para emprender sus tareas. Otro grupo está en etapa de consolidación y cuentan con recursos muy limitados. En el extremo existen organizaciones que prácticamente no tienen una estructura operativa y el recurso humano encargado de llevar a cabo las funciones centrales son los mismo socios. En promedio, según la encuesta, cada organización cuenta con 6 personas contratadas de manera permanente, aunque un 19% no lo hace (Gráfica 47). En la calidad del recurso humano radica gran parte del éxito de las organizaciones, ya que en las que existe un equipo técnico y gerencial comprometido, con visión y preparado, es donde se están obteniendo los mejores resultados.

**Gráfica 47 Empleos permanentes ocupados por las organizaciones**

(% de organizaciones)

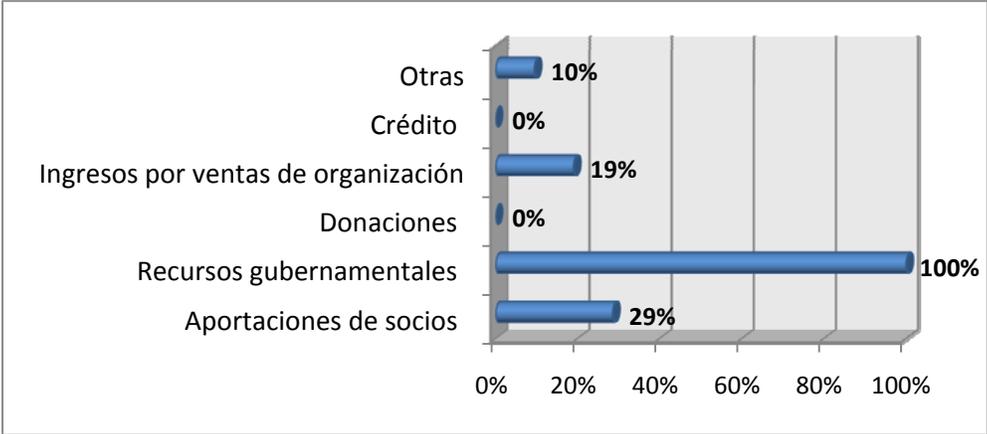


Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009.

La principal fuente de recursos para todas las organizaciones son los programas del Gobierno Federal y en menor medida las aportaciones de los mismo socios (Gráfica 48). En las organizaciones donde hay aporte de los socios, este significa alrededor del 20% de los ingresos totales de un año. En la organización (Producción Sustentable y Comercialización A.C.) en donde este concepto representa el 50%, se debe a que formaron un fondo de ahorro común que a su vez les permite dispersar pequeños créditos sin tanto requisito. De las fuentes gubernamentales reciben en promedio el 86% de todos sus ingresos anuales (caso 2009), lo que refleja su fuerte capacidad de gestión, pero también una debilidad estructural al depender excesivamente de esa fuente. Los programas de los que comúnmente obtienen recursos son Organízate de SAGARPA, vía agencias de desarrollo local de SEDESOL y obviamente del FORMAR. En el 48% el Programa FORMAR fue su única fuente de ingresos y lo más alarmante es que el 60% de ellas son organizaciones que realizan un destacable trabajo de base, pero que hasta ahora no han logrado tener otras entradas.

**Gráfica 48. Fuentes de recursos de las organizaciones en 2009**

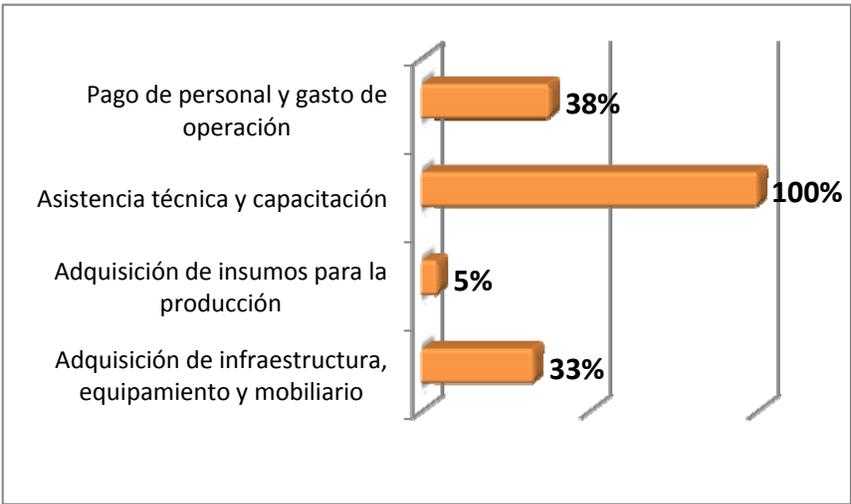
(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009.

Los conceptos en donde las organizaciones ejercen los recursos ingresados en un año (2009 en este caso) son, en primer término la asistencia técnica y capacitación (100%), que es rubro apoyado por el FORMAR. Posteriormente, aunque en menor proporción, se ejercen también para un 38 y 33% de las organizaciones, respectivamente, en pago de personal y gasto operativo para poner a funcionar la oficina, así como en equipamiento de esos espacios (Gráfica 49). En términos de cómo se distribuyen los ingresos por concepto, las organizaciones que invierten en asistencia gastan en promedio el 82% del ingreso anual.

**Gráfica 49. Destino de los recursos de las organizaciones en 2009**  
(% de organizaciones)

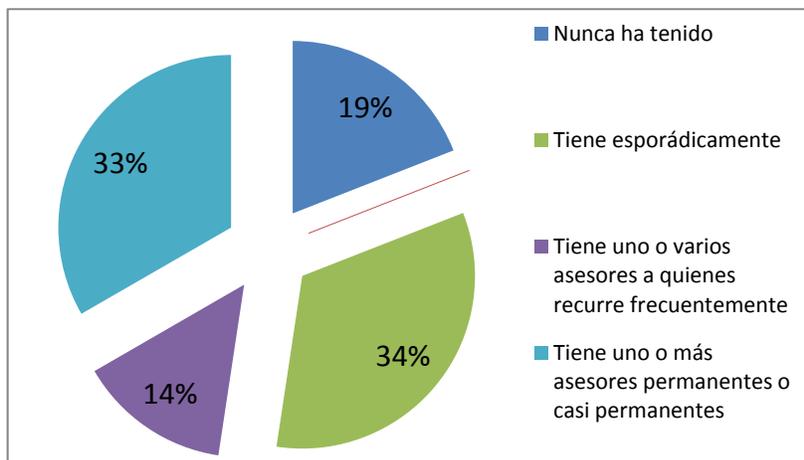


Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009.

Si bien muchas de las organizaciones se dedican a proveer servicios de asistencia técnica y capacitación, también es cierto que éstas requieren actualizarse y contar con asesores en nuevos y distintos temas. En ese sentido, 19% nunca ha tenido algún servicio, aunque por otro lado casi la mitad cuenta con un soporte más permanente de servicios de asesoría y capacitación. Las organizaciones con mayor desarrollo tienen asesores de manera permanente y son personas con una amplia visión y sólida preparación.

## Gráfica 50. Acceso a los servicios técnicos

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con eventos 2009.

Las alianzas y pertenencias de las organizaciones con otras afines o complementarias ocurre en menor proporción que en las organizaciones de proyectos comunitarios. El 67% no pertenece a ninguna organización de mayor nivel o afín y ello se debe en parte a que tienen sus propias capacidades de gestión y a que son recientes y aún no lo han requerido. En contraparte, las que pertenecen lo hacen a agrupaciones de organizaciones con fines similares. En cuanto a las alianzas, destacan las sostenidas con organizaciones económicas (de productores de ciertos cultivos), con los servicios técnicos (despachos de asesoría técnica, contable, desarrollo local) y entre las mismas organizaciones, por ejemplo Kalan Kaash con Oxp' el K'in tres soles A.C.

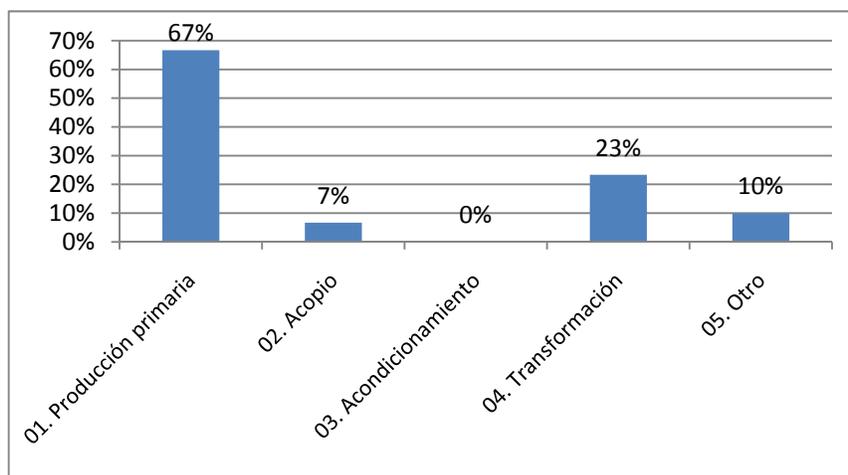
## 6. Inserción de los proyectos 2008 y 2009 en los mercados

En evaluaciones anteriores se encontró que uno de los factores que determinan el éxito de los proyectos es su adecuada vinculación en los mercados de insumos y productos y la agregación de valor. Por ello en esta evaluación, a solicitud de los funcionarios encargados del Programa en la SRA, se incluyó el análisis de este tema<sup>32</sup> a partir de la información colectada en los proyectos apoyados por el Programa en 2008 y 2009<sup>33</sup>.

En ese marco, un primer hallazgo que sirve de referencia es que la actividad de dos terceras partes de las organizaciones estudiadas se ubica en el eslabón primario; casi una cuarta parte transforma; 7% acopia y el 10% restante realiza otras actividades o servicios, como la renta de maquinaria pesada o el embotellamiento de agua purificada.

**Gráfica 51. Ubicación de los proyectos dentro de los eslabones de la cadena**

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

<sup>32</sup> Para ello se diseñó dentro del cuestionario una batería de preguntas para obtener información cuantitativa, que además se complementó con información cualitativa aportada por los consultores de campo, mediante una ficha técnica.

<sup>33</sup> Aunque la mayor parte proviene de los proyectos 2008 que son los que están en operación y por tanto realizan compras de insumos y venta de productos. De los proyectos 2009 se obtuvo información completa o parcial para 10 proyectos.

La predominancia de proyectos en el eslabón primario y además en actividades agropecuarias es indicativo del incipiente nivel de desarrollo de las cadenas en estas organizaciones y de la escasa generación de valor. Generalmente en el sector agropecuario los eslabones están desarticulados en perjuicio de la producción primaria, la cual además se conforma por un gran número de productores dispersos con poca capacidad de gestión y organización y a expensas de múltiples riesgos derivados de la actividad, contra pocos agentes de los otros eslabones que trabajan con menos riesgo y tienen la capacidad de controlar el mercado (predominan estructuras oligopsónicas y monopsónicas) y establecer sus condiciones.

Así, en principio debe reconocerse la existencia de una relación asimétrica entre eslabones, en la mayoría de los casos en perjuicio del eslabón primario, como se corroboró en campo en los proyectos estudiados. Por ejemplo, existen proyectos ganaderos que si bien venden con facilidad el producto, lo hacen con los acaparadores regionales o locales que acuden a pie de las explotaciones, pero que pagan a bajos precios.

En contraparte, en los proyectos dedicados a la transformación y acopio, como el de Escobas y Trapeadores, el laboratorio de medicina naturista (Naturals) y los Durango Daboxtha I y II (jarabe de maquey), venden productos con valor agregado y a nichos de mercados donde prevalece el principio de "ganar-ganar" y enfrentan en general poca competencia.

## **6.1 Inserción en los mercados de insumos**

El nivel de costos de producción derivados de la compra de insumos o materias primas determina en gran medida la rentabilidad del eslabón primario. Por ello es fundamental conocer qué tan bien integrados ("hacia atrás" en la cadena), se encuentran los proyectos del FORMAR estudiados. Esa adecuada integración de los productores puede lograrse gracias a su capacidad de gestión y negociación para convenir condiciones de compra favorables o porque el mismo eslabón de producción se encarga de generar con eficiencia sus propios insumos.

Por ello, en este apartado se analiza la forma en cómo se vinculan las organizaciones con los proveedores. Específicamente se estudia la manera en cómo se adquieren los insumos, se identifican los lugares comunes de compra, el otorgamiento de descuentos, el tipo de acuerdo convenido, recepción de crédito, aprovechamiento de la estacionalidad en precios de ciertos insumos e importancia de la producción de algunos insumos dentro de la misma organización.

### 6.1.1 Organización para la compra de insumos

Derivado de la relación asimétrica que a menudo prevalece entre el eslabón primario y los proveedores de insumos en las cadenas agroalimentarias, una alternativa para lograr mejores condiciones de negociación es consolidando la demanda de productores individuales. Sin embargo, ello pasa por construir ciertas capacidades colectivas de gestión y acudir al mercado en forma organizada. En el caso del FORMAR se esperaría que ello ocurriese, sin embargo, algunas organizaciones decidieron repartirse el apoyo (principalmente de proyectos 2009) y con ello se perdió esa posibilidad.

De las organizaciones estudiadas, se encontró que casi dos de tres realizan la compra de sus insumos<sup>34</sup> en conjunto entre todos sus miembros o algunos de ellos, mientras que solo 36% hace la compra de forma individual.

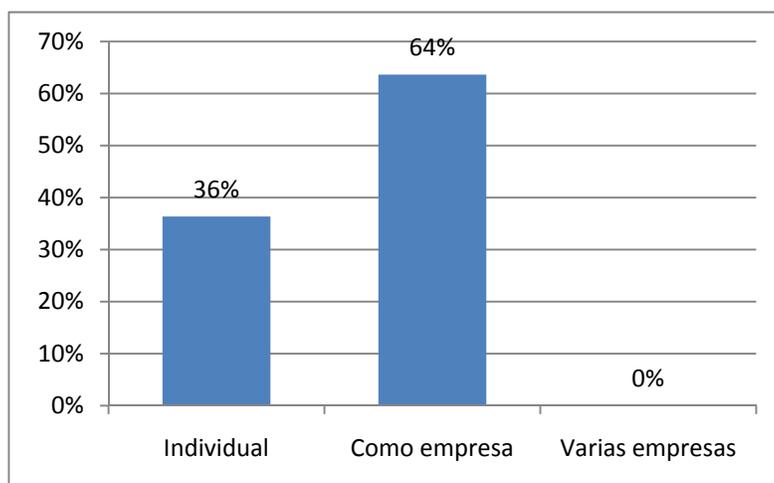
En campo se constató que las organizaciones que realizan compras en volúmenes grandes suelen obtener precios más bajos que los prevalecientes en el mercado regional o local, o al menos ciertos descuentos y otros servicios adicionales como el flete para transportarlos o asesoría y capacitación. Es indiscutible que la acción colectiva puede dar mayores posibilidades de gestión por volumen, sin embargo, también depende de otros factores con los que no siempre cuentan las organizaciones estudiadas, como las habilidades y capacidades de los encargados de la negociación, la información disponible, entre otros. Generalmente las organizaciones que logran condiciones favorables es porque cuentan con experiencia previa en el mercado y con líderes con visión.

Otra estrategia para conseguir mejores precios es que las organizaciones o beneficiarios individuales del FORMAR se unan con otros de su misma rama, pero hasta el momento casi no se ha presentado. Sólo algunos productores individuales (proyecto 2009 ganaderos) tienen que, obligadamente, juntarse con otros que son los que les rentan los potreros, para adquirir insumos como vacunas y medicamentos cuyas presentaciones están disponibles sólo para una determinada cantidad de ganado, que individualmente no reúnen.

---

<sup>34</sup> Los insumos más comunes adquiridos por las organizaciones son el alimento para el ganado (granos, forrajes, sal) y los medicamentos veterinarios, pero también se encuentran el combustible (diesel) para proyectos de renta de maquinaria pesada, el sorgo para las escobas, las cápsulas para los medicamentos naturistas, entre otros.

## Gráfica 52. Organización para la compra de insumos



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

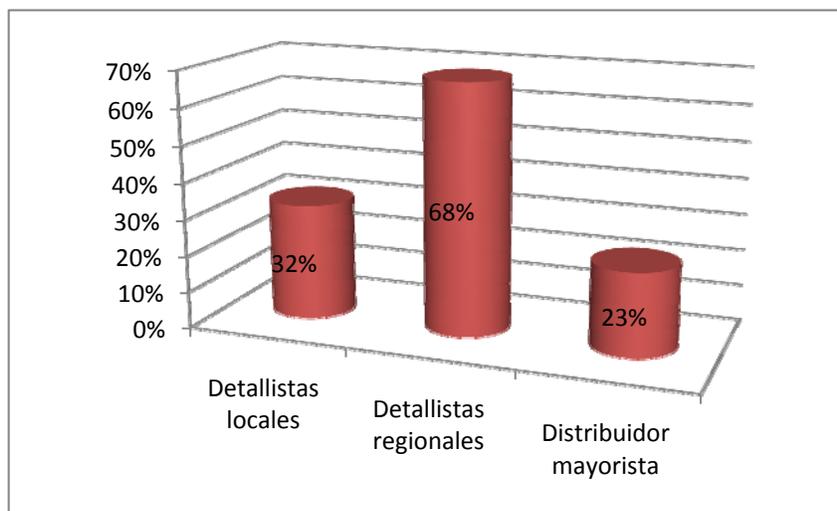
### 6.1.2 Mercados de insumos a los que se accede

La economía rural enfrenta por lo general altos costos de transacción, y ello tienen un impacto en la conformación de las cadenas agroalimentarias. Por ejemplo, es común que en la proveduría de insumos sólo existan algunas empresas (incluso a veces como estructuras oligopsonicas) en la localidad o en la región. Pero además esas empresas, a veces de manera desproporcionada, van incorporando a los precios de los insumos más costos de transacción en la medida en que se acercan al punto de demanda (localidad). Por ello es importante que las organizaciones del FORMAR logren insertarse al eslabón de provisión de insumos en el punto y lugar idóneo.

En esa línea, el punto de compra de al menos una parte de los insumos para más de dos terceras partes de las organizaciones estudiadas son los detallistas regionales, lo que les permite acceder a precios no tan elevados y cerca de su establecimiento. El resto hace las compras con detallistas locales por la cercanía y facilidad que éstos ofrecen.

Destaca un 23 por ciento vinculado directamente con distribuidores mayoristas, que por lo general les ofrecen mejores precios y condiciones de venta, y llama la atención que nuevamente se encuentra entre éstos grupos como Escobas y Trapeadores, Durango Daboxtha I y II y Natural's que tienen buen desempeño y mucho potencial.

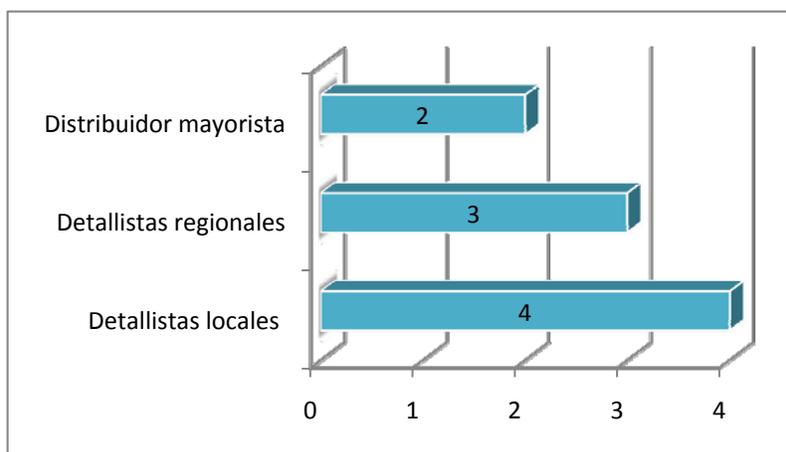
**Gráfica 53. Lugar de compra de los insumos**



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

Como se comentó antes, en esos niveles de distribución de insumos generalmente existen estructura oligopólicas y por tanto las opciones de compra son reducidas. Por eso cada organización sólo puede acceder en promedio a tres detallistas regionales y a cuatro locales, aunque a también tienen acceso a dos mayoristas, que seguramente ofrecen mejores precios cuando les compran por volumen.

**Gráfica 54. Promedio de distribuidores de insumos en las localidades**



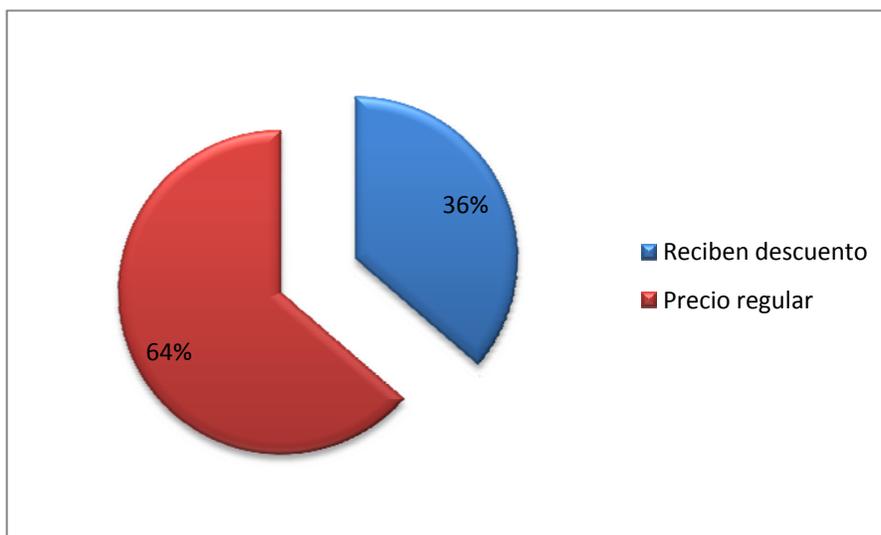
Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

### 6.1.3 Descuentos en la compra de insumos

Precios bajos en los insumos por lo general se traducen en bajos costos de producción y posiblemente en una mayor utilidad y rentabilidad. Y una de forma de obtener esos precios bajos es mediante descuentos en la compra. Al respecto, 36% de las organizaciones estudiadas recibió descuento, mientras que el resto adquirió los insumos a precio de lista.

Detrás del logro de esos descuentos, sin embargo, están las capacidades de gestión y negociación de algunas organizaciones al comprar en forma consolidada y con distribuidores mayoristas.

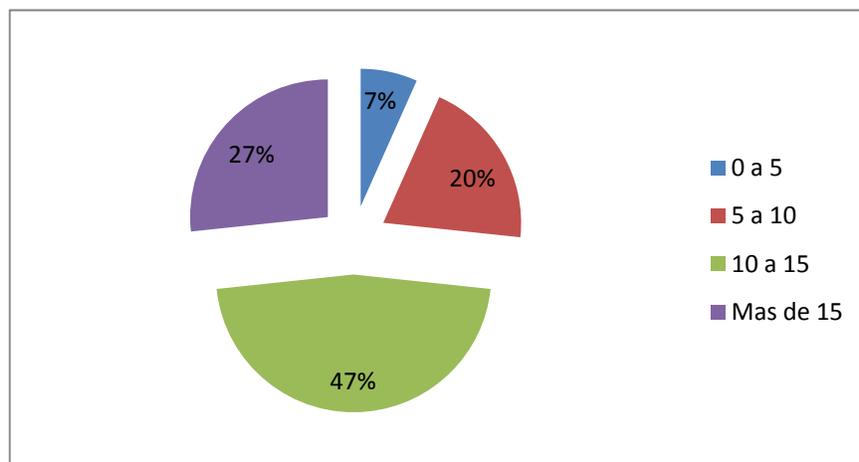
**Gráfica 55. Descuentos en la compra de insumos**



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

El tamaño del descuento varía según el insumo y la organización en un rango de dos a 20%, pero la mayoría recibió un descuento superior al 10% sobre el precio de lista. El descuento más común va de 10 a 15% y lo recibe casi la mitad de los entrevistados. Estos descuentos conseguidos realmente son importantes porque ello puede hacer la diferencia entre que se tenga utilidades o no en el proyecto, y por lo visto continuarán teniendo esos descuentos porque expresan que se los otorgaron porque son clientes regulares con el mismo distribuidor.

**Gráfica 56. Porcentaje del descuento**

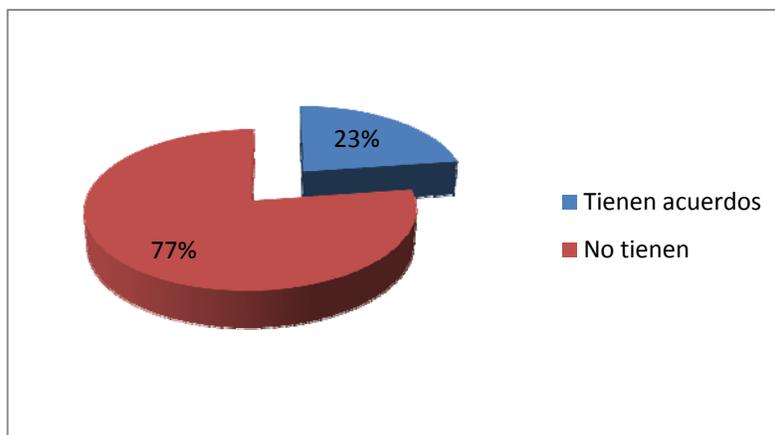


Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

#### **6.1.4 Acuerdos en la compra de insumos**

Los acuerdos para la compra de insumos son pactos de palabra, ya sean informales o bien formalizados, en donde se establecen las condiciones de compra - venta entre las organizaciones y vendedores. En ese sentido sólo el 23% tiene establecido algún acuerdo, que aunque es de palabra, les beneficia al garantizar el suministro de algún insumo (como Escobas y Trapeadores con el sorgo), obtener condiciones preferenciales de compra, y sobre todo al bridarles certidumbre.

**Gráfica 57. Acuerdos para la adquisición de los insumos**



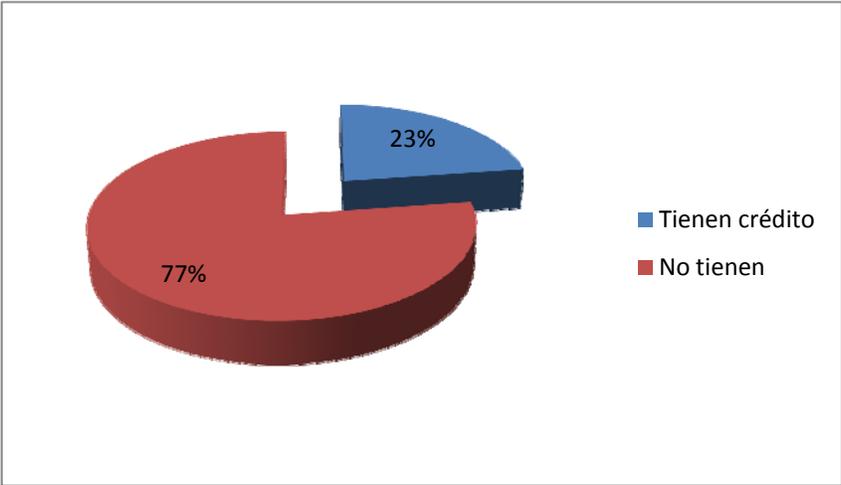
Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

Los acuerdos en su mayoría son simples, estableciéndose en ellos el otorgamiento del descuento en la compra, pero condicionado a que ésta se realice en la tienda. En algunos casos se ofrecen al productor servicios adicionales gratuitos como capacitación técnica en producción o sanidad.

**6.1.5 Acceso al crédito para la compra de insumos**

Uno de los principales obstáculos que enfrentan varios proyectos del FORMAR en la etapa de operación es la falta de capital de trabajo principalmente para la adquisición de insumos, por ello cualquier crédito que puedan recibir de los proveedores será de gran utilidad. De acuerdo con información de la encuesta la proporción de organizaciones que gozan de ese privilegio es de 23% y recibe créditos otorgados directamente por los vendedores, los cuales generalmente no generan intereses y tienen un plazo promedio de 20 días para pagar. Esta proporción seguramente no se ve en la necesidad de interrumpir la producción o de bajar en nivel de operación.

**Gráfica 58. Acceso al crédito en la compra de insumos**



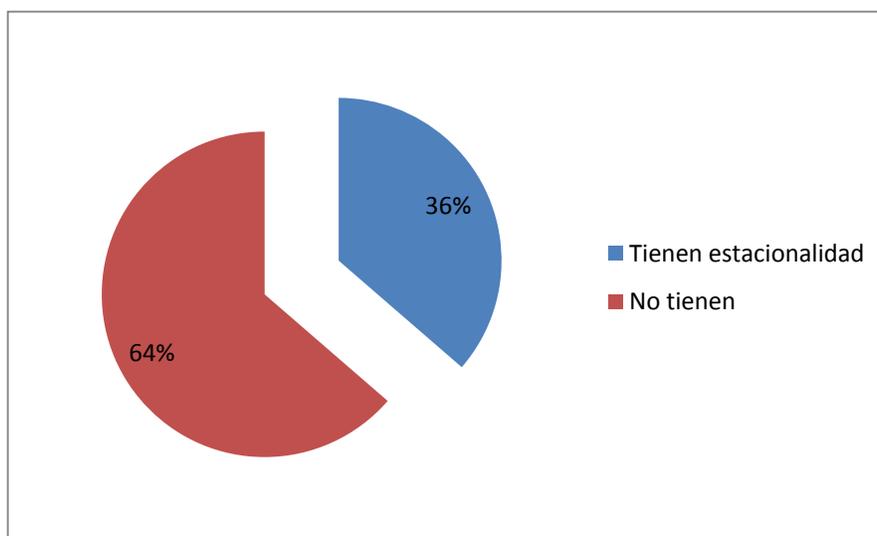
Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

### 6.1.6 Aprovechamiento de la estacionalidad en los insumos

La gran mayoría de las actividades agropecuarias por su propia naturaleza son estacionales, por lo que también sus precios tienen ese comportamiento a lo largo del año y ello influye en el nivel de costos de los proyectos que demandan insumos agrícolas, como la ganadería en la que alrededor del 60% de los costos de producción provienen de la alimentación (granos y forrajes).

Las actividades productivas afectadas por la estacionalidad de los precios son, además de la ganadería, la misma agricultura y la industria de la transformación. Consistente con ello, el 36% de las organizaciones estudiadas utiliza por lo menos un insumo afectado por dicha estacionalidad, en tanto que la gran mayoría no utiliza insumos influidos por esa situación.

**Gráfica 59. Empresas que utilizan insumos con estacionalidad en precios**

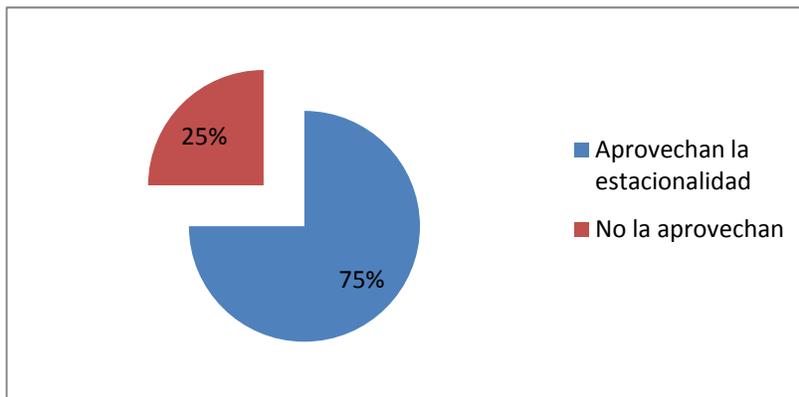


Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

De las organizaciones que usan insumos con estacionalidad, el 75% lo capitaliza positivamente, realizando las compras de dichos insumos en los meses en que el precio está más bajo, con lo que pueden disminuir los costos de producción. Sin embargo, muchas de ellas no tienen el espacio suficiente para almacenar los insumos, o la capacidad económica para adquirir el volumen total requerido en el ciclo productivo, por lo que solo compran una parte en los meses en que están más baratos.

### Gráfica 60. Organizaciones que se benefician de la estacionalidad

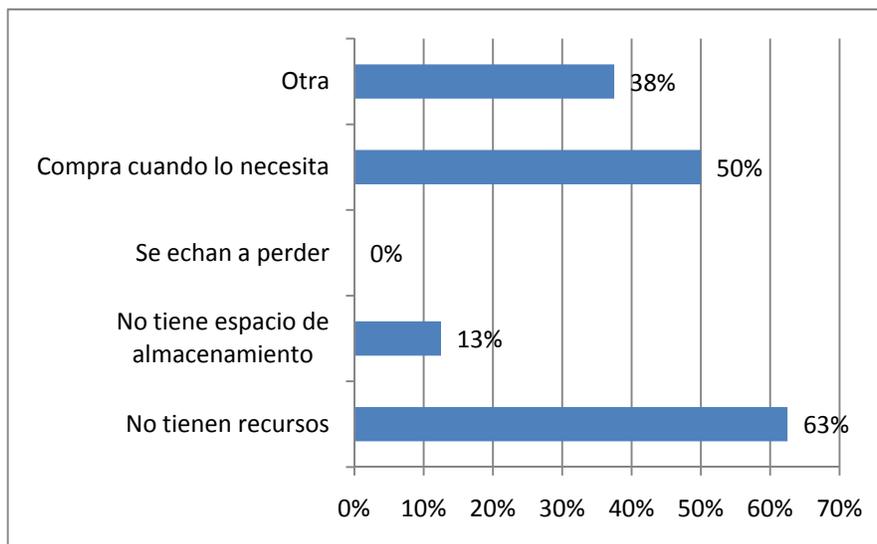
(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

Las organizaciones que desaprovechan la oportunidad generalmente es porque no tienen recursos suficientes para hacer la compra de los insumos por adelantado y compran paulatinamente conforme lo van necesitando. Una pequeña fracción no lo hace debido a que carece de espacio para almacenarlos y a que consideran que la variación de los precios en el año es mínima.

### Gráfica 61. Razones por las que no se aprovecha la estacionalidad

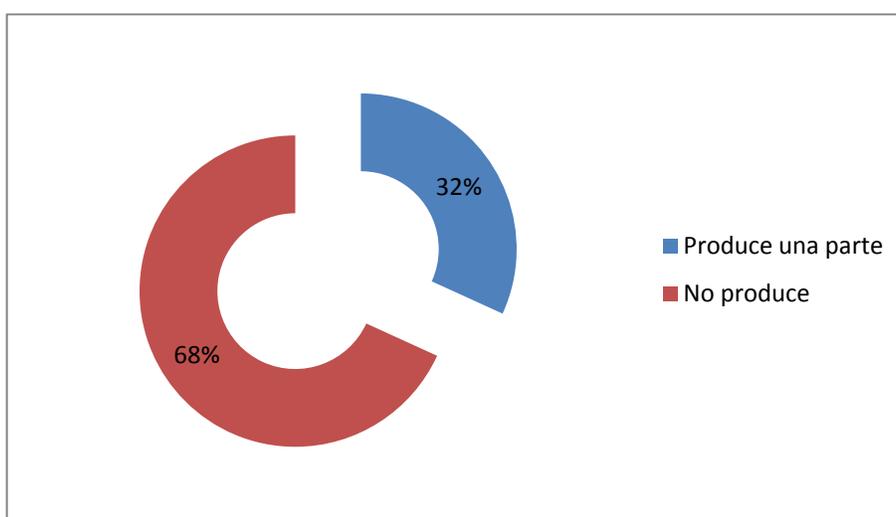


Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

### 6.1.7 Insumos producidos internamente

Al inicio del apartado se expresaba que la integración de los productores en la cadena ocurre cuando se vinculan con otros agentes del eslabón de proveedores o al producir los insumos internamente en la misma unidad de producción. Esa situación se presenta comúnmente en el sector agropecuario y especialmente en la ganadería, aunque ello también requiere de recursos y condiciones disponibles. Al respecto, en la información de la encuesta se encontró que una tercera parte de las organizaciones están en esa situación de autoproducción de todos o de una parte de los insumos.

**Gráfica 62. Entrevistados que producen una parte de sus insumos**



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

Los principales insumos que producen las organizaciones, que representan el 90% del total de los requerimientos del ciclo productivo, son el sorgo, la avena, el maíz y el pasto, ya que generalmente son proyectos de ovinos, caprinos y bovinos, en los que la alimentación (pastura) es su principal costo de producción.

Finalmente y como valoración de conjunto en torno a la inserción de los proyectos en el eslabón de provisión de insumos se concluye que para una proporción importante esa inserción es adecuada y favorable para los proyectos, pero en la mayoría eso no ocurre y su inserción es deficiente con consecuencias a menudo negativas para las organizaciones. También es necesario asentar que los proyectos más consolidados y que tienen los mejores resultados en rentabilidad son los que tienen una mejor inserción.

## **6.2 Inserción en los mercados de productos**

La integración de los proyectos “hacia adelante” en la cadena productiva es fundamental porque de ello dependen las ventas y por tanto los ingresos de las organizaciones. Esta integración se puede lograr estableciendo vínculos favorables con los eslabones de acopio, procesamiento, comercialización y consumidor final o incorporando al interior de la unidad de producción (empresa, organización) el procesamiento y/o comercialización.

En ese sentido, en este apartado se analiza la forma en que las organizaciones apoyadas por el FORMAR realizan la venta de sus productos (individual u organizada), el tipo de mercados a los que se destinan los productos, los canales y formas de comercialización, el uso de acuerdos para la venta, la agregación de valor, el diferencial entre los precios alcanzados y los regionales<sup>35</sup>

### **6.2.1 Organización para la venta de los productos**

De igual manera que se argumentó en el apartado sobre el mercado de insumos, para la venta de productos también la organización, especialmente de los productores agropecuarios, es fundamental para consolidar volúmenes del producto a ofertar y para contar con mayor capacidad de gestión y negociación.

De esta manera las pequeñas empresas o los productores individuales pueden acceder a mercados que paguen más y tener mejores condiciones en la negociación de sus productos<sup>36</sup>. Con ello se espera que se obtengan mejores precios de venta, el uso de menos intermediarios y por lo tanto una mayor apropiación de los márgenes de comercialización. Aunque también es cierto que en los mercados agropecuarios el eslabón primario enfrenta una relación asimétrica con los eslabones posteriores (transformación y comercialización) es común encontrar estructuras oligopólicas con gran poder de control. En ganadería bovina, que es lo que predomina en los proyectos FORMAR, la demanda de productos como becerros o animales gordos se concentra en un grupo de acaparadores que en gran medida son los que establecen las condiciones de compra.

---

<sup>35</sup> Este apartado insume información proporcionada por el 53% de las organizaciones 2008 y 2009 que ya tienen ventas y por tanto pudieron brindar información sobre mercado de productos.

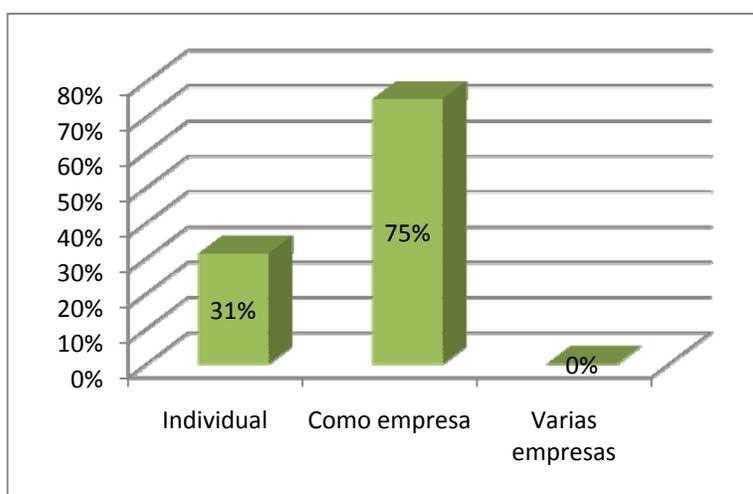
<sup>36</sup> Los productos de venta más comunes son, en congruencia con lo encontrado en los insumos, el ganado bovino (becerros, toretes, vacas de desecho), borregos, conejos y también se encuentran algunos servicios de renta de maquinaria, las escobas y trapeadores, jamaica, entre otros.

En ese marco, es sumamente positivo que el 75% de las organizaciones estudiadas vende una parte de su producción ofertada en forma conjunta con algunos de sus socios o como empresa, pero aun hay un 31% que lo hace de forma individual, proporción que corresponde a esos proyectos ganaderos en los que se repartió el apoyo.

Por otro lado, al igual que en el caso de los insumos, ninguna de las organizaciones entrevistadas se une con otra similar para hacer la venta en forma conjunta, por lo que no están aprovechando la ventaja que les brinda en la negociación conjuntar un mayor volumen de venta.

### Gráfica 63. Organización para la venta

(% de organizaciones)



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

#### 6.2.2 Mercados en los que ofertan los productores

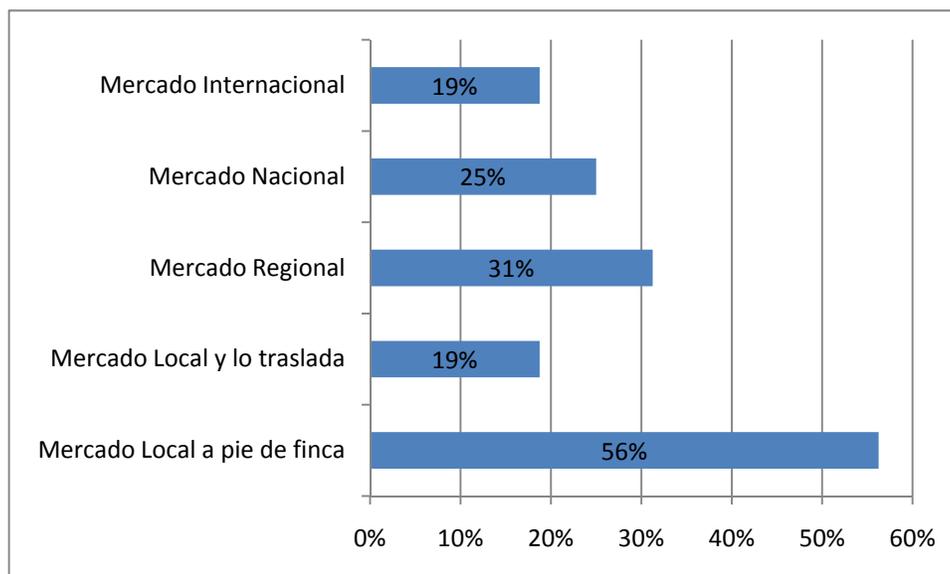
En forma análoga a lo que se busca en la compra de los insumos, en la venta de los productos también se trata de llegar a los mercados conformados por un gran número de compradores que ofrezcan mejores condiciones. Ello porque el tipo de mercado al que concurren las organizaciones determina directamente en el precio de venta alcanzado, así como también el nivel de competencia y los problemas relacionados con la venta. De ese modo, es importante conocer cuáles son los mercados a los que concurren los beneficiarios del FORMAR y cuáles son las condiciones de venta logradas.

La mayoría de las organizaciones entrevistadas hace la venta en más de un mercado, sin embargo el más común es el mercado local (en 75% de estas organizaciones), comúnmente a pie de finca, y son los compradores quienes se hacen cargo del traslado del producto. En este caso se encuentran la mayoría de los proyectos ganaderos, tanto de bovinos, ovinos, cunícola y caprinos, salvo los proyectos de la comunidad de Santa María Puxmetacán en Oaxaca, calificados como exitosos y con buenos niveles de rentabilidad, que llegan a los mercados regionales. Otro mercado importante es el regional, ya que más del 30% de las organizaciones también vende en éste. Ese mercado se localiza en comunidades cercanas al proyecto y generalmente el traslado corre a cargo de la organización, con su consecuente costo. El ingreso a estos mercados a menudo se debe a que no pudieron vender toda su producción en el mercado local y también a estrategias de diversificación. La ventaja de ello es que pueden acceder a mejores precios de venta.

Por otro lado, para una cuarta parte de las organizaciones el mercado nacional también es importante como destino de su producción, ya que logran vender en los mercados de las entidades federativas más cercanas e incluso llegar al mercado de la Ciudad de México o de otros estados más distantes, colocando su producto en mercados grandes como las centrales de abasto. Las organizaciones que ha logrado esto son básicamente la de Escobas y Trapeadores, Natural´s y grupo el Pochote (jamaica orgánica) y con ello han obtenido mejores precios de venta y evitan el intermediarismo.

Por último, las organizaciones han vendido en el mercado internacional representan casi el 20%, siendo las que cuentan con acuerdos, mejores precios de venta y un mayor conocimiento sobre los mercados de sus productos. Nuevamente se encuentran aquí Escobas y Trapeadores y Natural´s.

**Gráfica 64. Tipos de mercado en que participan los productores**



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

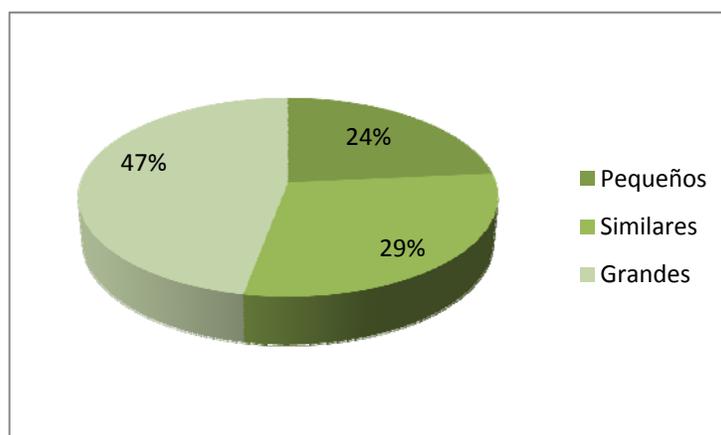
Nota: una misma organización puede tener más de un mercado de destino de su producción.

Los principales competidores de las organizaciones del FORMAR son otros productores, empresas u organizaciones que elaboran productos similares y se ubican en la misma localidad o región. Al respecto, los resultados de la encuesta arrojan que en promedio existen 31 empresas o productores similares cerca del proyecto de la organización. Este dato sin embargo, se encuentra influido por la información proporcionada por las organizaciones o productores dedicados a la ganadería, ya que es común que en esta actividad haya un gran número de productores y como en algunos casos el tamaño del hato de los individuales es muy pequeño, entonces sus "competidores" son muchos. Pero contradictoriamente en esta rama no existe mucha competencia porque los intermediarios entran hasta las localidades y absorben toda la oferta de cabezas de ganado.

No obstante, hay algunas empresas que carecen de competidores en el mercado local y sus únicos competidores se encuentran en el mercado nacional, porque son empresas con productos novedosos o enfocados a un nicho de mercado. Tal como Escobas y Trapeadores, Natural's, Durango Daboxtha, el Pochote, Los Caporales, entre otros.

Según la información recabada en campo, el tamaño de estos competidores, en el 47% de los casos es más grande que el de los proyectos FORMAR (principalmente en proyectos ganaderos en los que se repartieron los apoyos), y casi una tercera parte es de un tamaño similar. Entre las que cuentan con una competencia de menor tamaño se encuentra otra vez las de Santa María Puxmetacán, que es un proyecto trabajado por una comunidad agraria muy bien organizada y que ha crecido notablemente.

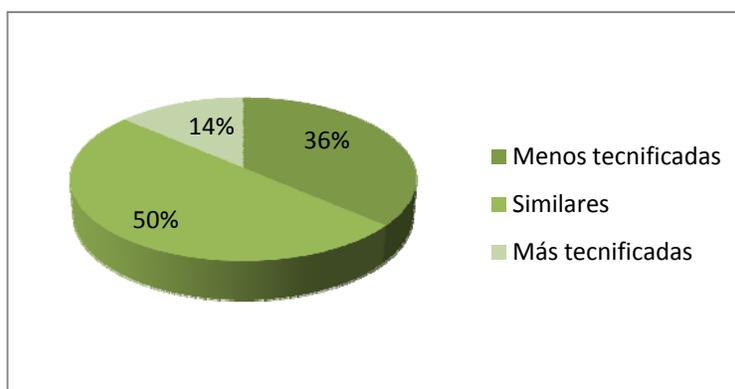
**Gráfica 65. Tamaño de los competidores**



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

En cuanto al nivel tecnológico de los competidores, la mitad de ellos posee un sistema tecnológico similar al de los proyectos FORMAR, y solo una pequeña parte utiliza tecnologías más avanzadas. Esto confirma lo expuesto en el apartado de características de los proyectos en el que se mostró que la innovación tecnológica de los proyectos es moderada.

**Gráfica 66. Nivel tecnológico de los competidores**



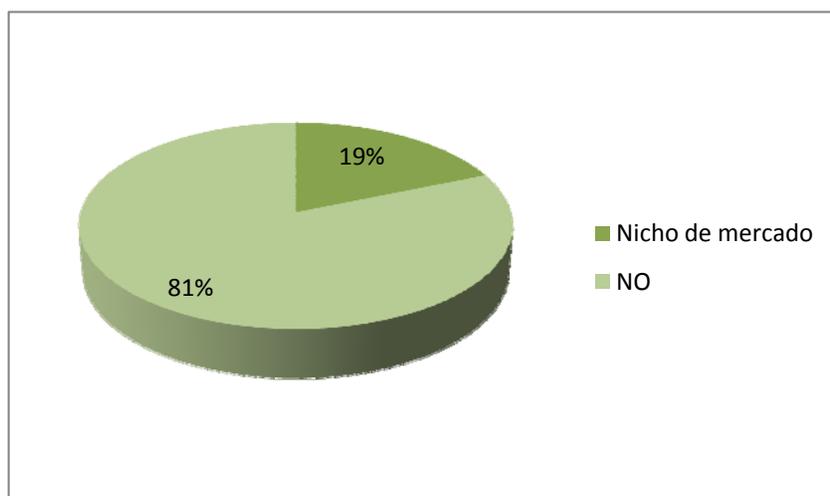
Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

Información de la encuesta arroja que en promedio siete compradores asisten a los mercados locales en busca de sus productos. Comparando este dato con el del número promedio de productores, se puede decir que por lo general se trata de mercados parecidos a los de competencia perfecta en el que hay muchos vendedores y muchos compradores.

El 19% de las organizaciones apoyadas por FORMAR se enfocan a segmentos de mercado muy selectos (nicho de mercado), como productos orgánicos y medicina alternativa. Esto les permite vender sus productos a mejor precio, pero también, a cumplir rigurosamente la calidad y otras características de los productos.

### Gráfica 67. Organizaciones que venden a nichos de mercado

(% de organizaciones)



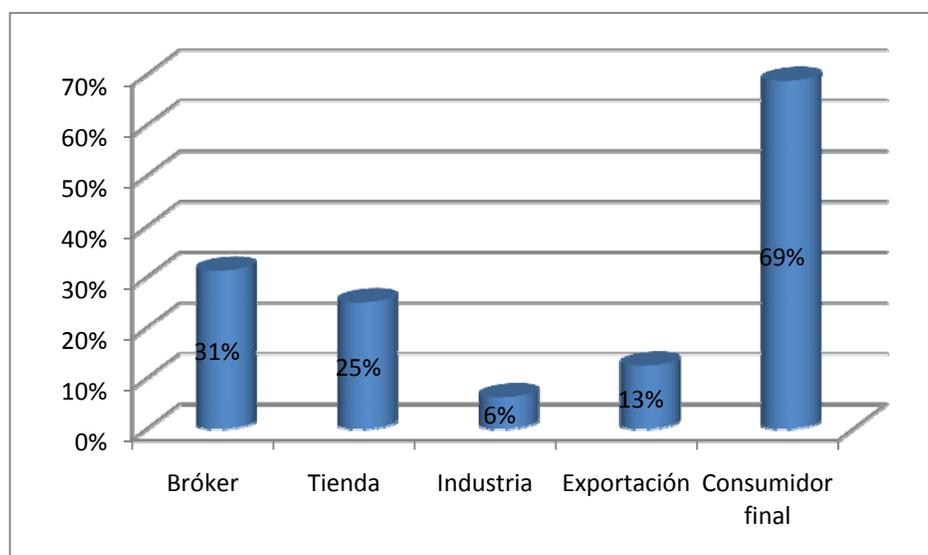
Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas La mayoría de las organizaciones estudiadas usa más de un canal de comercialización para distribuir sus productos, sin embargo el canal preferido que usa el 69% es la venta al consumidor final. Aquí se encuentran varios proyectos ganaderos que producen leche, conejo o borrego y lo hacen barbacoa o lo venden al restaurantero, así como la renta de maquinaria y las medicinas naturistas o la jamaica (tienen un punto de venta al público en general). Aparentemente estos proyectos están bien integrados a la cadena y llegan al consumidor final apropiándose del valor que en otros casos se quedan los intermediarios, sin

embargo, ello no es suficiente porque les puede faltar determinada calidad e inocuidad a su producto (caso leche) o porque concurren a mercados saturados.

Otros canales de comercialización que utilizan son los bróker, las tiendas y en menor medida la exportación y la industria. De nueva cuenta, los canales más sofisticados se utilizan por las organizaciones que reiteradamente se han venido calificando como exitosas y con buen desempeño.

**Gráfica 68. Canales de comercialización**

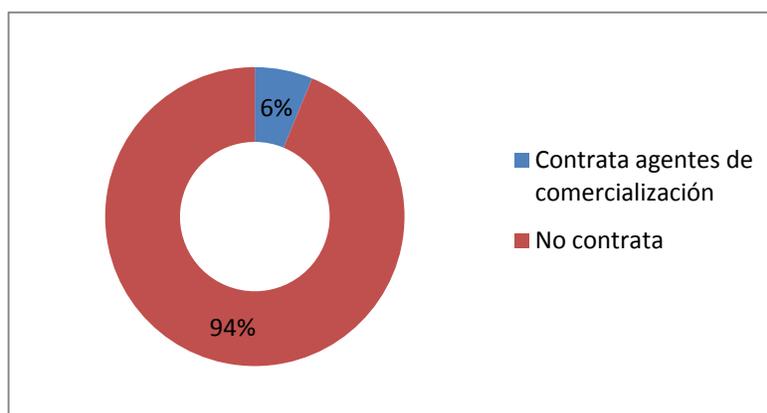


Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009  
Nota: una misma organización puede utilizar más de un canal de distribución.

La mayoría de las organizaciones ha tratado de disminuir el número de intermediarios y procura vender directamente a los consumidores finales, ya que esto les permite tener mejores precios y apropiarse de una mayor parte de los márgenes de comercialización. Aunque, como se comentó, también eso implica que reúnan otras condiciones que demanda ese consumidor final como es la calidad e inocuidad, la presentación, los servicios adicionales, etc. Finalmente es el consumidor el que establece los requerimientos de los productos.

La pequeña proporción de organizaciones (6%) que utiliza agentes para la comercialización de sus productos, lo hace porque su producto se distribuye a través de vendedores independientes, en una forma similar a la venta por catálogo en la que el agente recibe una comisión por la venta de los productos.

**Gráfica 69. Agentes de comercialización**



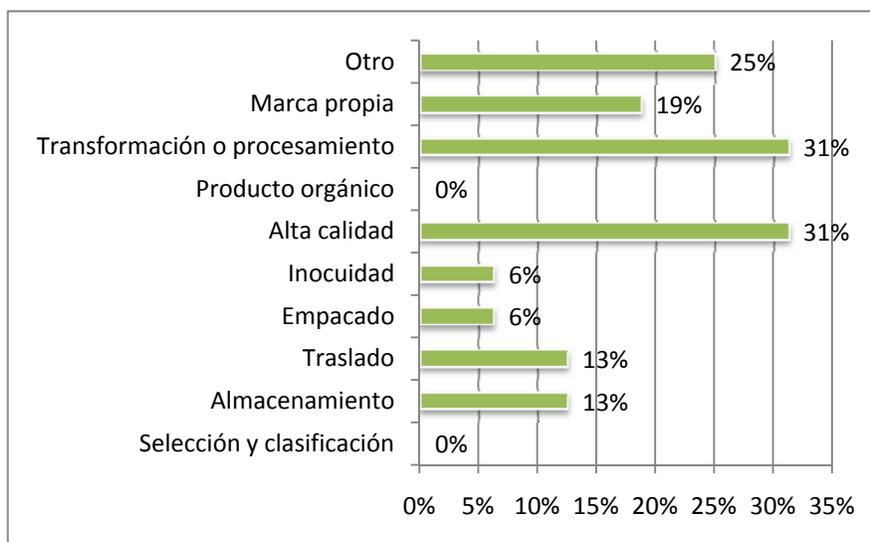
Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

### 6.2.4 Agregación de valor

La generación de valor es una opción para apropiarse del mayor valor generado en la cadena. Por ello, a fin de distinguir sus productos y mejorar su posición en el mercado, el 54% de las organizaciones ha incorporado algún valor a sus productos.

Ese valor se genera al o procesar el producto, al mejorar la calidad, tener una marca propia, trasladarlo, almacenarlo, y en menor medida al someterlo a buenas prácticas de inocuidad y al empacarlo.

**Gráfica 70. Valor agregado a los productos**



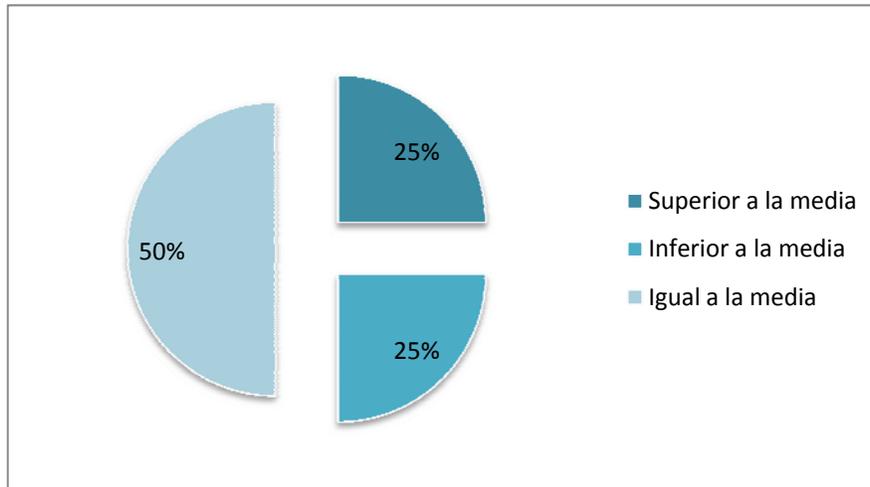
Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

Nota: una misma organización puede agregar más de un valor

### 6.2.5 Diferencias entre el precio de venta del productor y los regionales

En la mitad de los casos, las organizaciones venden al precio promedio regional, sin embargo una cuarta parte vende a precios más bajos y la otra cuarta parte logra vender a precios superiores a los regionales.

**Gráfica 71. Comparación de los precios de venta respecto a los regionales**



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y

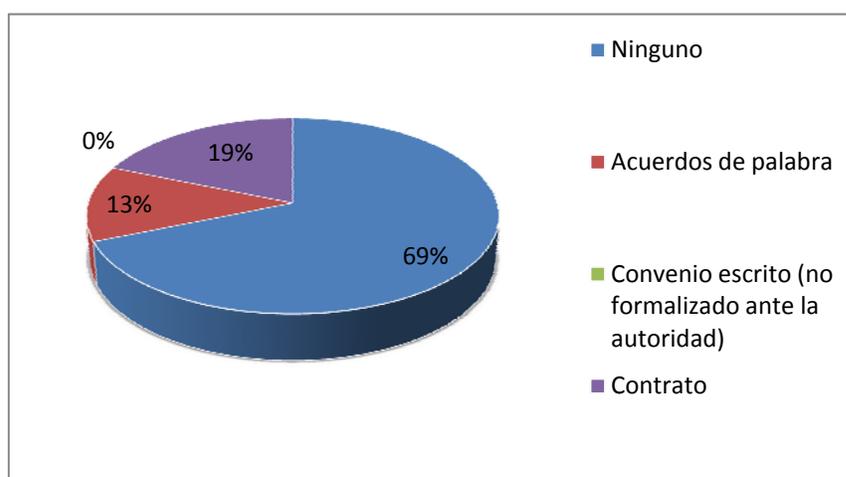
2009

La proporción que obtiene un sobreprecio es debido a la calidad del producto, sin embargo la mitad de ellas también mencionó que se debe al valor agregado que le dan y una cuarta parte de ellas a la calidad sanitaria. Por otro lado, las empresas que recibieron precios inferiores a los regionales expresan como principal causa que ya tenían comprometida la venta (50%), y otras (25% por ciento) debido a que su producto es de una calidad inferior a la del mercado.

### 6.2.6 Acuerdos para la venta de los productos

La mayoría de los entrevistados (69%) mencionó que no utiliza ningún tipo de acuerdo para la venta de sus productos, sin embargo, una parte importante (19%) utiliza acuerdos formales como contratos y otras usan acuerdos de palabra.

**Gráfica 72. Uso de acuerdos para la venta**

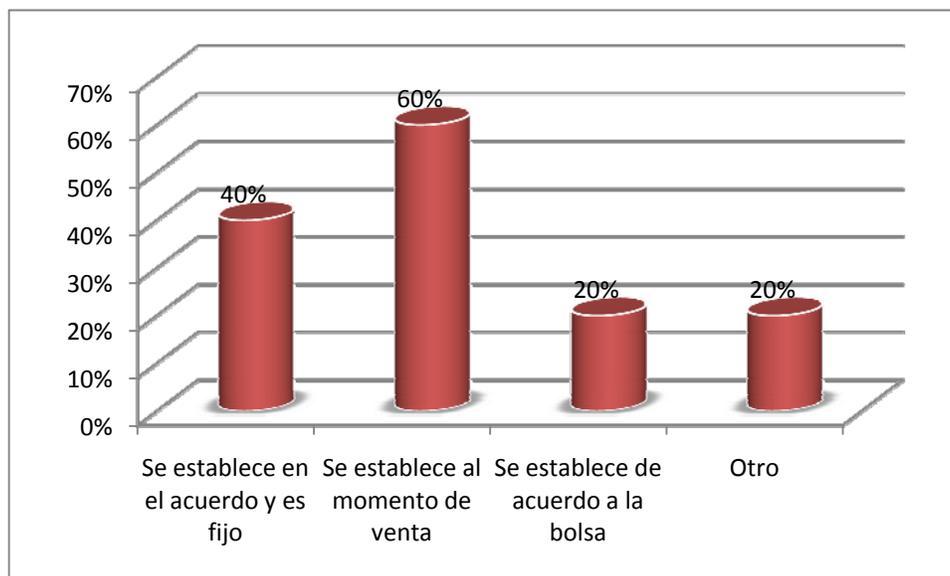


Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

En dichos acuerdos generalmente se establece el compromiso de los productores para entregar la mercancía con las características y calidad pactadas en tiempo y forma. Por su parte, los compradores se comprometen a respetar el precio pactado y a llevarse la cantidad convenida, además algunos también se comprometen a recoger el producto a pie de finca.

En estos acuerdos generalmente el precio se pacta al momento de realizar la venta, sin embargo buena parte de los entrevistados (40%) lo pacta al momento de establecer el acuerdo, por lo que si el precio es diferente al momento de la venta se debe respetar el precio pactado. El porcentaje de organizaciones que fija el precio de sus productos con base en los precios internacionales o nacionales es muy bajo (20%).

**Gráfica 73. Establecimiento del precio en los acuerdos**



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

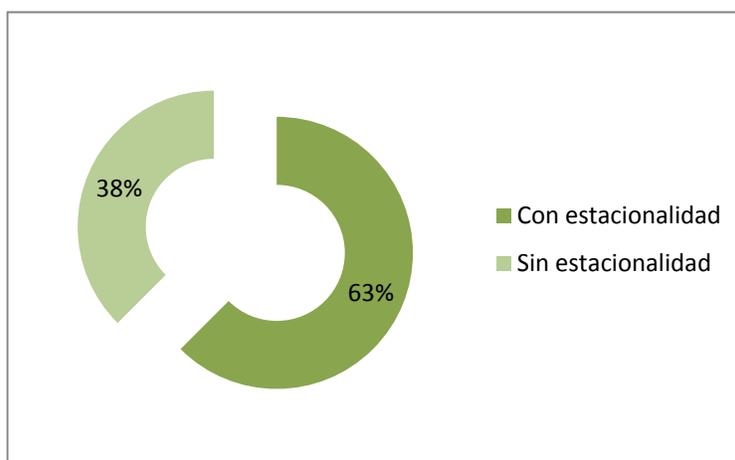
### **6.2.7 Aprovechamiento de la estacionalidad de los productos**

Al igual que en los insumos, algunos productos también se ven afectados por la estacionalidad, lo que ocasiona que su precio fluctúe en el año y que en ciertas épocas la venta sea más conveniente que en otras.

Específicamente, el 63% de las organizaciones estudiadas tiene productos que se ven afectados por la estacionalidad, lo cual puede ser una oportunidad si las empresas lo aprovechan vendiendo en las épocas en las que el precio se encuentra en sus niveles superiores.

Las empresas afectadas por la estacionalidad son las agropecuarias, mientras que las de otros sectores se ven menos influenciadas.

## Gráfica 74. Empresas con productos afectados por la estacionalidad



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

De las empresas afectadas por la estacionalidad, el 60% lo aprovecha de forma positiva al vender por lo menos una parte de sus productos en la época de mejores precios, mientras que el resto vende en otras épocas del año y no aprovecha esa situación.

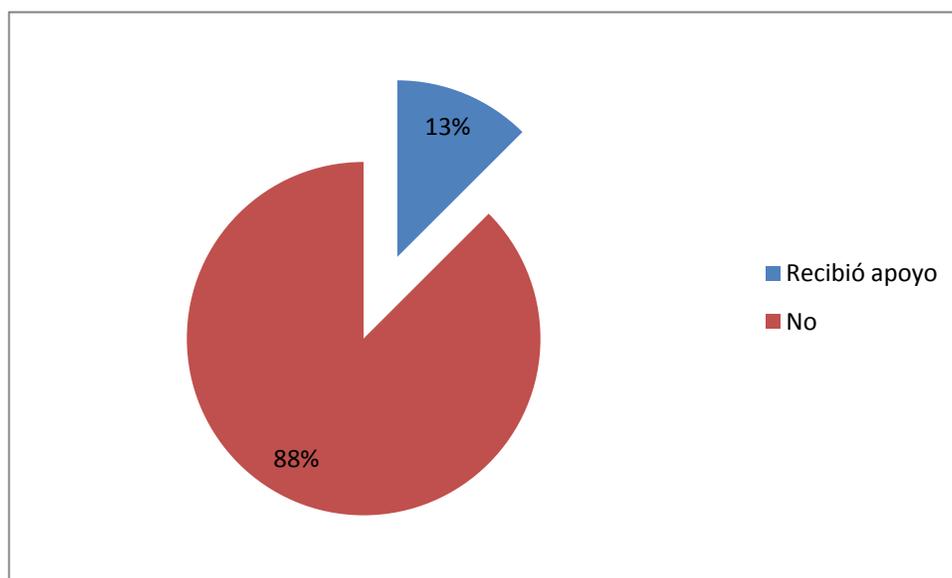
La razón externada por el 71 por ciento de los entrevistados para no hacer la venta en los meses de mejores precios fue que necesitaban el dinero y no podían esperarse a hacer la venta de sus productos hasta que el precio mejorara, por lo que cuando la producción está lista. Otras de las razones que dieron los entrevistados fueron que venden cuando se establece en el contrato.

Una parte importante de las empresas se ve afectada por la estacionalidad, sin embargo la mayoría de ellas ha sabido aprovecharla tratando de vender en los meses en que su producto tiene los mejores precios, sin embargo, muchas de las empresas entrevistadas no planean o no pueden sacar su producción en los meses de precios altos y tienen que vender a los precios que haya en el mercado debido a que necesitan los recursos para continuar con la actividad.

### 6.2.8 Apoyos recibidos para la comercialización

Casi nueve de cada diez empresas entrevistadas mencionaron que realizan la comercialización de sus productos sin la ayuda o asesoría de algún técnico u otro agente. En el caso de las pocas que reciben la asesoría, mencionaron que esta es a través de los técnicos que les ayudan en su producción.

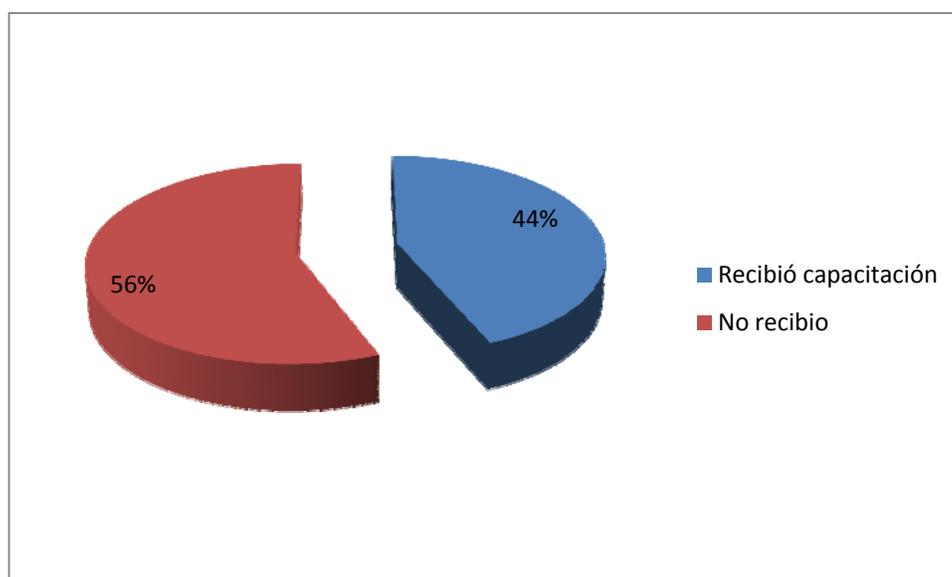
**Gráfica 75. Asesoría en la comercialización**



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

Por otro lado, solo el 44 por ciento de los entrevistados ha tenido alguna capacitación en temas relacionados con la comercialización de sus productos y el resto mencionó no haber tenido capacitación alguna en estos temas.

**Gráfica 76. Capacitación en comercialización**



Fuente: Encuesta a organizaciones beneficiadas con proyectos 2008 y 2009

De los que han recibido capacitación, más del 70 por ciento mencionó que recibió cursos de comercialización, de los cuales mencionaron que fueron útiles y los aplican en el 75 por ciento de los casos.

Otros temas en los que han recibido capacitación algunos de los entrevistados han sido administración (43 por ciento), agregación de valor y agronegocios (29 por ciento). Según los entrevistados estos cursos les sirvieron bastante y los ocupan mucho en sus empresas.

En general, se puede asumir que la organización de las empresas entrevistadas es buena y han logrado reducir el número de intermediarios, sin embargo, participan mayormente en los mercados locales, los cuales están muy competidos.



## 7. Consideraciones finales

El Programa de Fomento a la Organización Agraria es un instrumento estratégico de la política sectorial porque su diseño es integral y flexible y su operación ágil y expedita, lo que permite a la Secretaría atender múltiples demandas de las organizaciones de la sociedad rural.

El FORMAR es un instrumento que aglutina visiones e intereses de las organizaciones rurales, el Congreso Federal y la Secretaría de la Reforma Agraria en torno al impulso políticas públicas que fortalezcan a la sociedad rural organizada.

Por ello su gran aporte está en promover, facilitar y mantener un diálogo y una interlocución fluida y respetuosa entre las organizaciones y el Gobierno Federal, y en coadyuvar también con otros instrumentos de la Secretaría para alcanzar la gobernabilidad y la estabilidad social en determinadas regiones del país con conflicto agrario.

Si bien en términos presupuestales, su peso relativo es bajo en comparación con los otros programas como FAPPA, PROMUSAG y Joven Emprendedor, FORMAR es el único Programa dentro de la SRA y uno de los pocos dentro de las políticas públicas rurales (otro similar es Organízate de SAGARPA) que invierte intencionalmente en el capital humano y social de los actores organizados.

Más de 250 organizaciones del país, incluidas las campesinas tradicionales y otras creadas recientemente desde la sociedad civil, se beneficiaron en 2009 al recibir recursos para llevar a cabo los eventos de fomento organizacional o capacitación que contribuyen a su cohesión interna, capacidad de acción y posicionamiento entre sus socios.

Particularmente, destaca la acción del Programa en el impulso a emprendimientos productivos que atienden o compensan alguna situación de conflicto agrario o una demanda histórica de tierra pero con mecanismos que buscan reorientar sus energías reivindicativas hacia el establecimiento de actividades económicas generadoras de ingreso y autoempleo. También, en esta vertiente de apoyo se encuentran iniciativas productivas provenientes de organizaciones con demanda predominantemente económica y de negocio que no encontraron apertura ni respaldo institucional y que están o tienen el potencial para convertirse en agronegocios exitosos, como es el caso de Escobas y Trapeadores que ha sido reconocida en múltiples ocasiones dentro y fuera del país.

En torno a los eventos de capacitación y fomento organizacional, que son los componentes que ejercen la mayor parte del presupuesto, en las tres evaluaciones realizadas por la FAO se ha estudiado una selección de organizaciones a propuesta de la SRA, para identificar fundamentalmente su perfil y el grado de consolidación, así como la pertinencia y calidad de los eventos y sus resultados concretos en los beneficiarios finales.

Los hallazgos de evaluación encontrados en general dan cuenta de la existencia de organizaciones, eventos y resultados muy heterogéneos. Existe un grupo de organizaciones con larga trayectoria, consolidadas, con una visión muy clara respecto de sus líneas de acción y comandadas por sólidos liderazgos sociales y técnicos, que por lo general realizan trabajo desde la base con sus miembros o agremiados y que por lo mismo realizaron eventos pertinentes que atienden demandas concretas y focalizadas. Aquí los impactos son relevantes porque el evento se encuadra dentro de sus planes de acción y en consecuencia se puede llevar a cabo un seguimiento.

En esa misma línea, se encuentran también organizaciones con menor desarrollo, creadas recientemente, con poca experiencia y que adolecen de agremiados o miembros a nivel de campo, pero con líderes entusiastas que buscan capitalizar positivamente apoyos como los del FORMAR y realizan eventos que traten de resolver alguna problemática identificada por ellos mismos. La demanda del evento generalmente es de tipo inductiva. Aquí son comunes eventos como la difusión de los programas públicos u otros temas generales como administración de empresas rurales, desarrollo rural, entre otros.

Un tercer grupo, aunque es pequeño, se conforma por organizaciones que generalmente se crearon sólo para acceder a los recursos del FORMAR y que no cuentan con una estructura operativa, por lo que es el evento lo que les da funcionalidad. Sin desconocer que también aquí se pueden realizar eventos de calidad y efectivos, las posibilidades de tener grandes resultados son menores.

Un aspecto común para los tres grupos de organizaciones es que el recurso del FORMAR es una de sus principales fuentes de ingreso en el año, y a menudo existe una escasa aportación de parte de los socios; esa excesiva dependencia de los recursos puede ser un factor de riesgo en el mediano plazo.

Sobre el componente de proyectos comunitarios, que además ha sido el más estudiado en la evaluación y para el cual los resultados son representativos y válidos para la población total beneficiaria porque se ha realizado un censo, también se han encontrados resultados contrastantes, pero en general bastante positivos.

Los proyectos comúnmente se financian a grupos u organizaciones con menor grado de desarrollo que las de eventos, lo que se explica porque muchas de ellas se crearon recientemente influidas por el FORMAR, porque en algunas su experiencia en actividades productivas era mínima y porque carecen de infraestructura y equipamiento.

Sin embargo, también existen sus diferencias, por ejemplo entre las beneficiadas en 2008 y las 2009 se encontró que las primeras están más desarrolladas que las segundas, puesto que en este último año el Programa llegó a una población de más escasos recursos (avecindados y jornaleros) que pertenecen en parte a organizaciones con demanda predominantemente social (compensación a conflicto o demanda por tierra) o actores con visión económica pero con escaso grado de desarrollo. Por lo contrario, en 2008 ingresaron al Programa organizaciones conformadas por pequeños propietarios o productores del sector social pero con mayor potencial, que están más orientadas por la visión económico productiva. Estos cambios son los que confirman esa flexibilidad del FORMAR para llegar a situaciones tan diversas que emanan de la demanda de los actores organizados de la sociedad rural.

En campo se corroboró que los proyectos 2008 vigentes están operando, aunque una proporción importante todavía lo hace a menos del 50% de su capacidad. La tasa de rentabilidad promedio para esos proyectos en el último año considerando los que aún no ganan o tienen pérdidas y los que están teniendo utilidades fue de 9%. Específicamente para los que ganan esa tasa fue del 19%, lo que de alguna manera puede tomarse como referencia para los otros una vez que estén operando plenamente. Para los proyectos 2009 también se pudo estimar una tasa de rentabilidad, que sin embargo es superior al 30%, lo que se explica porque entran en ésta aquellos proyectos de ciclo de producción corto, que ya estaban trabajando previamente y que son comandados por sólidos liderazgos.

No obstante, se ha observado que algunos proyectos comienzan a trabajar bien en el primer año, pero en la medida que transcurre el tiempo van enfrentando diversas problemáticas productivas y sobre todo de mercado que desalientan su ritmo de crecimiento. Esta situación se confirmó plenamente en los proyectos 2008, ya que los que no tienen ganancia o están perdiendo, son los que tenían escasa experiencia en la actividad y poco acompañamiento técnico, por lo que su curva de aprendizaje se ha prolongado y han tenido que funcionar al ensayo y error, con un alto costo en tiempo y financiero.

La falta de cohesión interna y de experiencia de trabajo en grupo es otro de los factores que han limitado el avance de algunos proyectos. E incluso llevó a que se diera un proceso de depuración de socios en algunas organizaciones, con el consecuente costo de tener que otorgarles una parte de los activos y sobre todo de detener la marcha productiva. También la falta de regulación de la vida interna por lo general es un factor que traba la funcionalidad de los grupos.

Las organizaciones con utilidades se caracterizan por lo contrario, porque cuentan con una cohesión interna entre sus miembros y se comparten visiones e intereses, porque están bien vinculadas al mercado en el sentido de contar con algún nicho o agregar valor, tener diversificado el mercado (incluyendo la exportación en algún caso), aprovechar la capacidad de gestión colectiva para negociar compras y ventas en conjunto, conocer y monitorear a su competencia, entre otros. Del mismo modo, la experiencia en la actividad o el aprendizaje continuo gracias a la asesoría o capacitación ha sido determinante para la consolidación de la organización. Todo lo anterior sin embargo no sería posible sin la presencia de líderes visionarios y entusiastas que han sabido amalgamar los intereses de los socios y sortear los múltiples problemas.

En ese marco, y derivado de la valoración de conjunto realizada sobre el diseño y operación del Programa, así como del perfil, funcionamiento y desempeño de las organizaciones, sin atender además en contra de la flexibilidad del Programa, se identifican como áreas de oportunidad las siguientes:

**a). Identificación y selección de eventos y proyectos.**

La lección aprendida de los resultados de la evaluación indica que desde esta etapa se puede incidir notablemente para canalizar los recursos a iniciativas más sólidas o para condicionar esas iniciativas a la generación de resultados positivos. En proyectos se podría mejorar la asignación por el tipo de rubro productivo (quizá menos recursos a ganadería y más hacia otros giros no agropecuarios con potencial), hacia la población menos favorecida, y procurar evitar la concentración de recursos en muy pocos beneficiarios. También sería deseable priorizar las solicitudes con experiencia en la actividad o acceso a servicios técnicos y de creación expresa para recibir el apoyo del FORMAR buscar las formas de suministrar capacitación inicial en temas organizativos (regulación de la vida interna, trabajo en grupo, construcción de acuerdos, los valores y principios).

**b). Acompañamiento de los proyectos con asesoría, capacitación y seguimiento**

Los resultados de la evaluación confirman que cuando hay un acompañamiento técnico continuo los resultados pueden mejorar. Por ello es fundamental que los proyectos contemplen esta acción, bien sea proporcionada por agentes externos o por el mismo Programa. Un área que requiere especial atención es el monitoreo de la inserción del proyecto en el mercado, como se confirma en el apartado específico de este documento, es aquí donde se encuentran comúnmente los cuellos de botella.

**c) Intercambio de experiencia entre organizaciones.** Se ha desarrollado una amplia experiencia y se cuenta con un gran acervo de conocimientos y habilidades en el conjunto de organizaciones, que de capitalizarse positivamente mediante intercambio de situaciones, podría mejorar notablemente el desempeño de los proyectos. Para esto se puede pensar en una mayor articulación entre el componente de eventos de capacitación y fomento organizacional y el de proyectos comunitarios.



# ANEXO 1

## Metodología de evaluación

El enfoque y la estrategia metodológica se centran en la obtención de información de las organizaciones beneficiadas con apoyos para la realización de eventos de capacitación y fomento organizacional de 2009, así como las beneficiadas con apoyos para proyectos productivos comunitarios en 2008 y en 2009.

### *1 Información levantada y método de estimación*

Para la evaluación de las organizaciones beneficiarias se utilizó el enfoque de Medios de Vida Sostenible (MVS), a fin de lograr una valoración integral sobre la evolución del grado de desarrollo de estas organizaciones y los posibles efectos del Programa.

#### *1.1 Información sobre eventos*

Para las organizaciones beneficiadas con eventos de capacitación y fomento organizacional no existen indicadores diseñados formalmente. Se definieron tres temas de análisis que orientaron la definición sobre la información a levantar:

- resultados del evento
- carácter del evento
- características de la organización.

#### *1.2 Indicadores de evaluación de los proyectos y método de estimación*

Para los proyectos se estimaron los indicadores de la Matriz de Marco Lógico (MML) del Programa, los cuales se presentan a continuación.

- *Porcentaje de personas que superan umbrales de pobreza e incremento en el ingreso de la población beneficiada por efecto del proyecto*

Este indicador se convierte en el principal reto del Programa: mejorar las condiciones de vida de la población beneficiaria. En la práctica, la información colectada se refiere al ingreso de una muestra de beneficiarios seleccionada al interior de las

organizaciones atendidas.<sup>37</sup> La estimación de los ingresos en forma individual y no a nivel del hogar implica que esta estimación no es comparable con las líneas de pobreza definidas para el promedio por persona dentro de cada hogar. Entre ambas estimaciones existen diferencias metodológicas significativas: las líneas de pobreza para el ingreso rural están estimadas a partir del ingreso de los hogares y su división entre el número de personas en cada hogar, por tanto, incluye a los niños y a toda la población pasiva que no genera ingresos. En cambio, en la estimación del ingreso individual que fue realizada, en general se trata del ingreso del jefe de familia, que normalmente aportaría la mayor parte del ingreso dentro del hogar. Evidentemente, ese nivel de ingreso tiene que resultar superior al ingreso promedio por persona<sup>38</sup>.

Para las organizaciones beneficiadas con proyectos en 2008 se cuenta con información de base sobre el ingreso estimada en 2009, por lo que en esta evaluación se estima el ingreso actual del beneficiario, se identifican los cambios respecto de la línea de base y se analiza la posible incidencia de los proyectos en dichos cambios.

Para los proyectos de 2009 se capta información de línea de base y, en los casos donde ya es posible hacerlo, se presenta información sobre los cambios en el ingreso en el año posterior a la realización de la inversión.

El ingreso individual se calcula utilizando el enfoque de rentabilidad, midiendo los ingresos y los costos reales, y se obtiene al menos para dos de los miembros de cada grupo focal integrado en cada organización objeto de estudio. Casi siempre uno de los dos miembros entrevistados en cada grupo fue un líder, y para el caso de las organizaciones 2008 encuestadas en 2009 se encontró que su ingreso suele ser mayor que el del conjunto de los beneficiarios; el otro miembro seleccionado fue un socio representativo de la mayoría. En los proyectos 2009 aunque también se entrevistó en todos los casos a un líder y a otro socio de la organización representativo, no se encontraron diferencias de ingreso significativas entre ambos.

---

<sup>37</sup> De cada organización apoyada con un proyecto comunitario se seleccionan dos individuos: el líder de la organización y uno de los miembros típicos. Este criterio se estableció en la evaluación del año anterior debido a que se detectaron diferencias sistemáticas entre el nivel de ingreso del líder y el de los demás socios.

<sup>38</sup> Como se explicó en la evaluación del año anterior, la opción de estimar el valor de base calculando el ingreso promedio por persona a través del ingreso de los hogares habría implicado que las futuras evaluaciones siguieran esa misma metodología, lo que las haría significativamente más costosas y con requerimientos de recursos humanos y técnicos mucho mayores.

En los beneficiarios de proyectos 2008 se estimó nuevamente el ingreso y se incluyeron las nuevas entradas provenientes del proyecto apoyado. Se aplicaron instrumentos detallados para la estimación y análisis de la rentabilidad de los proyectos, basados en el esquema de los *estados financieros de resultados*.

- *Porcentaje de incremento en el índice de sustentabilidad territorial* de la población beneficiada con un proyecto comunitario de desarrollo.

Este indicador busca medir en forma integral el grado de desarrollo de las organizaciones, a partir de cinco activos que han sido considerados como estratégicos para su desarrollo: capital humano, capital social, capital financiero, capital físico y capital natural<sup>39</sup>.

Para las organizaciones con proyectos 2008 se cuenta con información basal (antes del proyecto) y con la del año en que se realizó la evaluación anterior (2009), por lo en esta oportunidad se obtiene la valoración actual de los capitales (2010) y se construye un indicador con valores en esos tres momentos.

En las organizaciones con proyectos 2009 se obtiene el valor de los capitales en su línea de base y también el valor actual de los mismos.

La información para estimar este índice se obtiene mediante la instalación de un grupo focal en cada organización estudiada. Es un ejercicio participativo en el que el conjunto de socios, con la participación de técnicos y gerentes, hace su propio diagnóstico.

- *Porcentaje de permanencia de los grupos o proyectos apoyados*. Se obtendrá para los beneficiarios 2008 y 2009.

Este indicador refleja la continuidad en la operación de los proyectos y se obtiene en el grupo focal. Para los proyectos 2008 es de interés conocer en principio la proporción que aun sigue en operación, en comparación con lo captado el año anterior.

- *Porcentaje de beneficiarios que recibieron (y utilizan) una capacitación* en aspectos técnico productivos.

---

<sup>39</sup> Un aporte que ha sido bien valorado desde la evaluación anterior es el uso del Enfoque de Medios de Vida Sostenible para obtener un diagnóstico integral de las organizaciones.

Este indicador pretende medir el acceso y uso de los servicios técnicos por parte de las organizaciones apoyadas por el Programa. Se aplica tanto a las organizaciones con proyectos de 2008 como a las de proyectos 2009. En las primeras se tiene la posibilidad de ver los cambios en distintos momentos (antes del apoyo, en 2009 y actualmente). La información se capta en grupo focal.

- *Porcentaje de proyectos vinculados a la atención de conflictos agrarios y contribución del Programa en la resolución de los mismos.*

Muchos de los casos atendidos por FORMAR están vinculados con la existencia de conflictos sociales en el medio rural. Este indicador es relevante para valorar el aporte del Programa a la estabilidad y gobernabilidad. Se obtiene para organizaciones de ambos años en grupo focal.

En general, esta evaluación utilizó el mismo método de estimación de indicadores que la del año anterior, lo que permite su comparabilidad.

De manera adicional a la estimación y análisis de los datos colectados en los indicadores se incluye otra información que contextualiza y explica dichos resultados. Particularmente, se realiza una caracterización de las organizaciones y de los proyectos, buscando identificar el perfil y la forma de funcionamiento de las organizaciones, así como el giro del proyecto y su grado de consolidación. También se incorpora un apartado específico que analiza a profundidad el tema de vinculación de los proyectos en los mercados de productos e insumos y servicios, con la finalidad de identificar su influencia en la generación de utilidades y rentabilidad.

## ***2 Establecimiento de la muestra***

Se estudiaron 51 organizaciones, que significan 18% de las 283 apoyadas por el FORMAR en todos sus componentes. Se incluyeron todas las organizaciones beneficiadas con proyectos comunitarios en 2008 y en 2009. En la práctica, se excluyeron algunas organizaciones porque en el momento de la encuesta presentaban dificultades para acceder a las zonas donde se ubican; porque no fue posible encontrar a los beneficiarios; o porque los apoyos fueron utilizados para fines distintos a los programados.<sup>40</sup>

Se analizaron 15 de los 17 proyectos 2008 incluidos en forma completa en la evaluación anterior, y 15 de los 19 proyectos 2009. En las organizaciones beneficiadas con apoyos para la realización de eventos, este año se realizó una selección de 23 organizaciones<sup>41</sup>, que representan casi el 10% del total.

Consecuentemente, los resultados presentados en este informe son estadísticamente válidos para la población atendida con proyectos comunitarios. En las organizaciones beneficiadas con apoyos para eventos, los resultados son válidos para la muestra seleccionada y constituyen una exploración sobre las acciones más concretas y de mayor impacto, según los criterios con que fueron seleccionadas, de manera que partir de su análisis podrían derivarse lecciones para mejorar la intervención conjunta del FORMAR en ese componente.

---

<sup>40</sup> Específicamente de 2009 se excluyó un proyecto ubicado en Chiapas que fue apoyado nuevamente en 2009, pero que estuvo vinculado a la atención de un conflicto agrario y los recursos fueron utilizados para la gestión de la solución del conflicto. Otros dos, uno localizado en Nayarit y otro en Durango, se excluyeron por razones en el acceso a la región al momento de la encuesta y en otro de Oaxaca no fue posible encontrar a los beneficiarios. De los proyectos 2008 se excluyeron 4 vinculados también a conflictos agrarios en Chiapas por las mismas razones, otro en Veracruz porque el apoyo fue considerado como compensación a conflicto y se repartió sin ninguna condicionalidad, y uno en Chihuahua al que no se accedió también por dificultades de acceso.

<sup>41</sup> En dos organizaciones no fue posible concretar las entrevistas aun cuando se insistió en reiteradas ocasiones.

### ***a) Estrategia metodológica***

Para la colecta de información se diseñaron tres instrumentos específicos, uno para proyectos 2008, otro para proyectos 2009 y uno para eventos 2009. Cada instrumento, además de contener la batería de preguntas necesarias para captar la información de los indicadores, incluye una ficha del encuestador que complementa los datos duros con aportes cualitativos observados por el consultor de campo. Asimismo, se contó con un esquema detallado de estimación de la rentabilidad basado en un *estado financiero de resultados* del proyecto. Dichos instrumentos fueron probados en campo previamente a su aplicación masiva.

El levantamiento de la información de campo estuvo a cargo de un equipo de consultores con experiencia en proyectos de desarrollo y con formación de economistas agrícolas o perfiles vinculados. Este equipo fue capacitado en un taller en el que se revisaron los tres instrumentos diseñados para el levantamiento de la información. Además, en el trabajo de campo los consultores nacionales les brindaron acompañamiento y soporte continuo.<sup>42</sup>

La captura de las encuestas fue realizada por los mismos consultores de campo y la replicaban a un sistema concentrador generado para el efecto. Cada encuesta fue revisada a profundidad por el consultor nacional coordinador de la evaluación y en su caso, ajustada. De esa manera se contó con una base de datos integrada, a partir de la cual se realizó el procesamiento de los datos para generar los indicadores y las demás informaciones complementarias.

---

<sup>42</sup> Adicionalmente se realizó la revisión de los expedientes de los proyectos y eventos, con la finalidad de analizar su correspondencia con lo colectado en campo. En más de una ocasión se identificaron diferencias importantes en algunos datos.

## **EQUIPO DEL PROYECTO**

### **Consultor Principal**

Luis Gómez Oliver

### **Área de Operación FAO**

Gilda Galicia

### **Consultores Nacionales**

Santos Santillanes

Jorge Luis Chávez

Azucena Díaz

Hugo Gámez Flores

Martha Romero Serrano

### **Consultores de Campo**

Angélica Tacuba Santos

Maribel Avilés Cano

Patricia Cordero Cortés

Carlos Alberto May Moo

Marcelino Cabrera de la Fuente

Reynol González Vizcarra

### **Servicio Social**

Antonio Sánchez

Mario Alberto Munguía