



Secretaría de la Reforma Agraria
Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura



Proyecto UTF/MEX/098/MEX
“Evaluación de los Programas de Fomento de la Secretaría
de la Reforma Agraria”

Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG)

Evaluación Complementaria de los Programas de Fomento de la Secretaría de la Reforma Agraria

Informe final

15 de agosto de 2011



Agr. Abelardo Escobar Prieto

Secretario de la Reforma Agraria

Lic. Beatriz Herrera del Rincón

Subsecretaria de Política Sectorial

Lic. Rocío Cuadra Treviño

Directora General de Coordinación

Lic. Erika Lara Márquez

Directora de Política Sectorial



Nuria Urquía Fernández

Representante 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

Director del Proyecto UTF/MEX/098/MEX

Héctor Torres Arroyo

Evaluación del Programa PROMUSAG

Agradecimientos

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) agradece el valioso apoyo de los actores e instituciones participantes en la evaluación del Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG), a cargo de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA).

En especial, reconoce la participación activa de la SRA para favorecer el desarrollo de la evaluación y su respeto irrestricto por la externalidad de los resultados. Para FAO, la evaluación es un ejercicio de medición de resultados, de reflexión, y de análisis crítico y propositivo, orientado a brindar elementos para apoyar la toma de decisiones, a fin de consolidar políticas públicas más pertinentes y efectivas, capaces de atender las necesidades de la población rural. Por ello la evaluación se construyó con una amplia participación y consulta a los actores participantes en el programa, a quienes desea agradecer y expresar su reconocimiento.

De las delegaciones de la Secretaría en los estados se contó con un invaluable apoyo para lograr una mejor colecta de información en campo; también aportaron su visión en torno al desempeño y los resultados del programa. De la misma manera, se tuvo una destacada colaboración de organizaciones de productores y técnicos, obteniendo de ellos la retroalimentación necesaria para la realización de la evaluación externa del programa.

Finalmente, la FAO hace patente su amplio agradecimiento a todas las beneficiarias del PROMUSAG que de forma grupal o individual proporcionaron su tiempo, información y propuestas para mejorar el desempeño y resultados del programa.

Se espera que con estos esfuerzos, la FAO esté contribuyendo a cumplir con su misión de cooperar desde el punto de vista técnico con el Gobierno Mexicano, coadyuvando a la generación e instrumentación de mejores políticas públicas rurales.

Siglas y abreviaturas

COFEPRIS	Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAPPA	Programa Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios
FAPPA	Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FORMAR	Programa de Fomento a la Organización Agraria
GEI	Gases con efecto invernadero
GGVATT	Grupo ganadero de validación y transferencia de tecnología
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
JERFT	Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras
NDO	Nivel de desarrollo organizacional
NIP	Nivel de integración productiva
PA	Procuraduría Agraria
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROMUSAG	Programa de Apoyo a la Mujer en el Sector Agrario
PSP	Prestador de servicios profesionales
RAN	Registro Agrario Nacional
RENAMUR	Red Nacional de Mujeres Rurales
RO	Reglas de operación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SINACATRI	Sistema nacional de capacitación y asistencia técnica rural integral
SISTEC	Sistema de seguimiento de técnicos
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria
UPR	Unidad de Producción Rural

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	11
INTRODUCCIÓN	13
1. RESUMEN EJECUTIVO	16
2. OPERACIÓN DEL PROGRAMA.	29
2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA.	29
2.2 OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA EN 2009.	31
2.3 PRINCIPALES LINEAMIENTOS Y DEFINICIONES PARA EL PROMUSAG.	33
2.4 PROYECTOS Y NÚMERO DE BENEFICIARIAS APOYADAS EN 2009.	36
2.5 DISTRIBUCIÓN DE LOS APOYOS POR ENTIDADES FEDERATIVAS	37
3. ESTIMACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES	38
3.1 INDICADORES DE SOBREVIVENCIA DE PROYECTOS	39
3.2 INDICADORES DE UTILIDADES Y RENTABILIDAD DE LOS PROYECTOS.	46
3.3 INDICADOR DE VARIACIÓN EN EL INGRESO MENSUAL.	56
3.4 GENERACIÓN DE EMPLEOS DIRECTOS.	63
3.5 INDICADORES DE ASISTENCIA TÉCNICA.	69
3.6 INDICADORES DE SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL.	76
3.7 INDICADORES DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA	85
3.8 INDICADORES DE INSERCIÓN EN EL MERCADO.	93
3.9 INDICADORES DE GÉNERO Y ETNICIDAD.	104
4. ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO	114
4.1 POBLACIÓN POTENCIAL.	114
4.2 POBLACIÓN POTENCIAL FOCALIZADA EN MUNICIPIOS ZAP.	117
4.3 POBLACIÓN OBJETIVO ATENDIBLE.	118
5. CONCLUSIONES	120
6. RECOMENDACIONES	134
ANEXO 1. MUESTRA E INDICADORES	145
BIBLIOGRAFÍA	155

ÍNDICE DE CUADROS

- Cuadro 1. Tasa de sobrevivencia y permanencia de activos productivos
- Cuadro 2. Utilidades y rentabilidad de los proyectos que sobreviven del PROMUSAG
- Cuadro 3. Ingreso base y variación en el ingreso promedio mensual de las beneficiarias
- Cuadro 4. Generación de empleos directos en los proyectos del PROMUSAG
- Cuadro 5. Nivel de asistencia técnica en los proyectos del PROMUSAG
- Cuadro 6. Distribución porcentual de los proyectos según sus prácticas ambientales
- Cuadro 7. Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO) y Nivel de Integración Productiva (NIP)
- Cuadro 8. Indicadores de inserción en el mercado
- Cuadro 9. Operación del PROMUSAG en el periodo 2002 a 2008
- Cuadro 10. Generación de empleos en el total de proyectos que sobreviven y que ya no operan
- Cuadro 11. Generación de empleos en los proyectos productivos del PROMUSAG que sobreviven
- Cuadro 12. Clasificación para los proyectos en función de su situación ambiental
- Cuadro 13. Estudio de caso de proyecto del PROMUSAG de producción de leche y quesos
- Cuadro 14. Modalidades de venta de productos en proyectos del PROMUSAG
- Cuadro 15. Indicadores de estructura de mercado
- Cuadro 16. Indicadores de coordinación comercial
- Cuadro 17. Proyectos apoyados en municipios con población indígena en 2008 y 2009
- Cuadro 18. Distribución territorial de mujeres en núcleos agrarios por calidad agraria
- Cuadro 19. Distribución territorial de mujeres en núcleos agrarios focalizada en municipios ZAP
- Cuadro 20. Evolución del PROMUSAG 2006 a 2010. Proyectos, montos de inversión y beneficiarias

ÍNDICE DE GRÁFICAS

- Gráfica 1. Distribución por actividad productiva de los recursos del PROMUSAG ejercidos en 2009
- Gráfica 2. Distribución por entidad federativa de los recursos del PROMUSAG ejercidos en 2009
- Gráfica 3. Distribución porcentual según condición operativa de los proyectos apoyados en 2009
- Gráfica 4. Sobrevivencia de proyectos por actividad económica. (Exploración sobre la muestra)
- Gráfica 5. Razones por las que dejaron de operar los proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 6. Razones por las que no se instalaron los proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 7. Distribución porcentual de los activos productivos en proyectos del PROMUSAG

- Gráfica 8. Situación de los proyectos del PROMUSAG según utilidades obtenidas
- Gráfica 9. Tasa de rentabilidad promedio en proyectos que sobreviven y que ya no operan
- Gráfica 10. Proyectos que sobreviven con utilidades positivas y negativas
- Gráfica 11. Tasa de rentabilidad promedio de los proyectos que sobreviven
- Gráfica 12. Utilización de la capacidad instalada en los proyectos que sobreviven
- Gráfica 13. Distribución porcentual de proyectos con rentabilidad POSITIVA por actividad económica
- Gráfica 14. Distribución porcentual de proyectos con rentabilidad NEGATIVA por actividad económica
- Gráfica 15. Nivel de asistencia técnica en los proyectos que sobreviven
- Gráfica 16. Estimación del ingreso promedio mensual base de las beneficiarias (pesos de 2010)
- Gráfica 17. Estimación del ingreso promedio mensual de las beneficiarias con la operación de los proyectos
- Gráfica 18. Ingreso promedio mensual de las beneficiarias en los proyectos que sobreviven
- Gráfica 19. Proporción de beneficiarias según fuente de ingresos antes y después de los proyectos. (Exploración en la muestra de los proyectos que sobreviven)
- Gráfica 20. Ingreso promedio mensual con la operación de los proyectos, respecto a las líneas de pobreza
- Gráfica 21. Distribución de beneficiarias según ingreso promedio mensual y relación con las líneas de pobreza. (Exploración en la muestra).
- Gráfica 22. Tipo de empleos generados en los proyectos que sobreviven y los que ya no operan
- Gráfica 23. Generación de empleos según género, en proyectos que sobreviven y que ya no operan
- Gráfica 24. Tipo de empleo generado en los proyectos que sobreviven
- Gráfica 25. Generación de empleos según género en proyectos que sobreviven
- Gráfica 26. Distribución porcentual por tipo de persona ocupada en proyectos que sobreviven
- Gráfica 27. Promedio de empleos por proyecto según actividad económica. (Exploración en la muestra)
- Gráfica 28. Proporción de empleos permanentes según actividad económica. (Exploración en la muestra)
- Gráfica 29. Participación del técnico habilitado en la elaboración y gestión de los proyectos
- Gráfica 30. Participación del técnico habilitado en la implementación de los proyectos
- Gráfica 31. Distribución porcentual de proyectos que sobreviven según nivel de asistencia técnica recibida
- Gráfica 32. Nivel de asistencia técnica por tipo de actividad económica

- Gráfica 33. Información y percepción sobre el impacto ambiental de los proyectos
- Gráfica 34. Proyectos con capacitación sobre aspectos ambientales, según tipo de práctica que aplican
- Gráfica 35. Distribución porcentual de los proyectos apoyados en función del riesgo ambiental
- Gráfica 36. Distribución porcentual de la situación ambiental de los proyectos
- Gráfica 37. Distribución porcentual: proyectos con sustentabilidad A y B, según actividad económica
- Gráfica 38. Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO)
- Gráfica 39. Nivel de Integración Productiva (NIP) en los proyectos que sobreviven
- Gráfica 40. Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO) y su relación con la Integración Productiva en los mercados de insumos y productos
- Gráfica 41. Proclividad para asociarse y relación con el Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO)
- Gráfica 42. Conocimiento del entorno productivo
- Gráfica 43. Conocimiento del entorno institucional en proyectos que sobreviven
- Gráfica 44. Forma de adquisición de insumos por proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 45. Tipo de acuerdos para la adquisición de insumos por proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 46. Proveedores de insumos en proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 47. Clientes de los productos de los proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 48. Acuerdos para la venta de productos en proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 49. Agregación de valor en los proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 50. Forma de venta de productos en proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 51. Indicador de agregación de valor en proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 52. Participación de mujeres según su calidad agraria
- Gráfica 53. Condición en el hogar de mujeres que participan en proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 54. Participación por género en la generación de empleos en los proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 55. Participación de las mujeres en la definición de los proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 56. Participación activa de mujeres indígenas en los proyectos del PROMUSAG
- Gráfica 57. Proyectos del PROMUSAG con participación de mujeres indígenas
- Gráfica 58. Participación de mujeres indígenas en los grupos de beneficiarias
- Gráfica 59. Tasa de sobrevivencia en proyectos con participación de mujeres indígenas
- Gráfica 60. Distribución de población objetivo según calidad agraria

PRESENTACIÓN

Durante las últimas décadas nuestro país ha presentado profundas transformaciones sociales, reflejando cambios en materia económica y demográfica en los que la incorporación de las mujeres en las actividades productivas ha sido un factor importante para abatir la pobreza de las familias y disminuir la brecha de desigualdad en el ingreso.

Ante los diversos problemas sociales que enfrenta el país, el Gobierno Federal ha implementado programas orientados a contrarrestar la pobreza, involucrando a las mujeres en actividades económicas que les permitan mejorar sus condiciones de vida a través de trabajos remunerados que generen ingresos para el sustento familiar, encomienda que la mujer realiza en muchos casos como único sostén o jefe de familia.

El Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG), a cargo de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), se inició en 2002 con el objeto de fortalecer los mecanismos de apoyos directos a las mujeres en los núcleos agrarios, a fin de promover su incorporación al sector económico-productivo en el territorio social, como medio para reducir la pobreza de las familias. El programa se orienta a apoyar a las mujeres de los núcleos agrarios, otorgando preferencia a los que se encuentran ubicados en los municipios y localidades de alta marginación y/o vulnerabilidad.

A solicitud de la SRA, la FAO ha realizado la evaluación complementaria 2010 del PROMUSAG. El objetivo general de la evaluación es la estimación de los indicadores estratégicos del programa y generar propuestas encaminadas a mejorar sus resultados.

El presente documento constituye el Informe Final de la Evaluación Complementaria 2010 del Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG). En este informe se presentan las estimaciones de los indicadores estratégicos de Fin y Propósito establecidos en el mismo:

- 1) Variación en el ingreso de las beneficiarias;
- 2) Tasa de sobrevivencia de las empresas productivas apoyadas;
- 3) Utilidad generada con la implementación de los proyectos.

A los indicadores anteriores se ha sumado el indicador de “Número de empleos directos generados”, establecido también a nivel de Fin.

La evaluación incorporó también el análisis sobre temas que se consideran estratégicos en el desempeño de los proyectos productivos, como la sustentabilidad ambiental, la inserción en los mercados, la integración productiva y la asistencia técnica recibida. Conocer estos aspectos es

esencial para entender el desempeño de los proyectos productivos financiados a través de este programa.

Finalmente, se han incorporado indicadores sobre género y etnicidad, temas que son de especial importancia en la estrategia de desarrollo rural.

La información para realizar la estimación de los indicadores señalados se obtuvo a partir del levantamiento de una encuesta diseñada por la FAO para evaluar este programa, así como de los otros tres programas con enfoque de fomento productivo que tiene a su cargo la Secretaría de la Reforma Agraria: FAPPA, JERFT y FORMAR. En el análisis de los factores que incidieron en la evolución de los indicadores se utilizó información recabada mediante la sistematización de experiencias exitosas y no exitosas, que se abordaron en forma especial como casos de estudio, a fin de identificar los factores de éxito o fracaso de los proyectos.

INTRODUCCIÓN

El presente Informe Final de Evaluación forma parte de los compromisos establecidos en el marco del Acuerdo de Cooperación Técnica convenido entre la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) de México y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). En los tres años anteriores, los Acuerdos que se habían establecido consideraban la evaluación de los programas *Joven Emprendedor Rural* y *Fondo de Tierras* (JERFT) y *Fomento a la Organización Agraria* (FORMAR). A partir del año 2011 se incorporaron, además, el programa *Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios* (FAPPA) y el de *Apoyo a la Mujer en el Sector Agrario* (PROMUSAG); consecuentemente, la presente evaluación abarcó los principales componentes de la estrategia completa de fomento productivo de la SRA.

La evaluación convenida entre la FAO y la SRA tiene un carácter de complementaria y se orienta a evaluar el conjunto de instrumentos de fomento productivo, con la finalidad de realizar un análisis comprehensivo que retroalimente la instrumentación de la política agraria, a fin de potenciar sus resultados.

En este informe se presentan los resultados de la evaluación del Programa PROMUSAG que por primera ocasión es evaluado por la FAO y que se sujeta al ordenamiento que se tiene en el marco institucional vigente en torno a la evaluación de programas públicos en México, definido por el Consejo Nacional Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)

El objetivo general de esta evaluación del PROMUSAG es medir los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa, registrados en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda en 2010, a fin de conocer el incremento del ingreso de las beneficiarias, la tasa de sobrevivencia de los proyectos productivos apoyados durante el ejercicio fiscal anterior y la utilidad generada con la implementación de los mismos.

A partir de la estimación de los indicadores y del análisis de los factores explicativos de dicha evolución se procura generar propuestas encaminadas a mejorar los resultados del Programa.

El presente documento constituye el Informe Final de la Evaluación Complementaria 2010 del Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG), mediante la cual se analizan los resultados alcanzados por los proyectos productivos que fueron apoyados durante el ejercicio fiscal de 2009, así como los efectos que se han generado.

En 2009 el PROMUSAG atendió a 34,687 beneficiarias, mediante el financiamiento de 7,277 proyectos productivos distribuidos en todo el país y significó una inversión de 946.7 millones de pesos.

La medición de los indicadores estratégicos ha requerido la realización de una amplia encuesta nacional que incorporó entrevistas a beneficiarias de 190 proyectos. Adicionalmente, se ha complementado la información de la encuesta con la realización de diversos estudios de caso y con entrevistas a funcionarios y diferentes actores que participan en el proceso operativo del programa.

La metodología de evaluación del Programa ha sido desarrollada por FAO, considerando la experiencia previa, las sugerencias de funcionarios de la SRA y los aportes de un grupo de especialistas incorporados en este año al equipo de evaluación.

Para la obtención de la información de campo no se contrataron encuestadores; a fin de asegurar una mejor calidad de la información se optó por conformar un equipo estable de consultores de campo, constituido por 26 profesionistas con amplia experiencia en el sector agropecuario, algunos de ellos con estudios de maestría o doctorado. Este grupo fue capacitado y con la supervisión y asesoría del equipo central del proyecto, levantó, capturó y procesó la información de campo.

El equipo de consultores de campo contó, además, con el apoyo de un grupo de especialistas en diversos temas técnicos, como agricultura protegida, ganadería, sustentabilidad ambiental, género, mercados e integración productiva.

El Informe está conformado por seis grandes apartados, mediante los cuales se van presentando los diferentes resultados obtenidos en la evaluación.

En primer lugar se presenta un resumen ejecutivo sobre los principales resultados de la evaluación y sobre las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido.

En el segundo apartado se incorporan algunos antecedentes generales sobre el contexto y funcionamiento del programa y se analiza su operación en 2009. Se abordan diferentes elementos del diseño del programa y se describen brevemente los resultados obtenidos, considerando la distribución de los apoyos por actividades económicas, así como su distribución territorial.

En el tercer apartado se presentan los resultados obtenidos en la estimación de los diferentes indicadores a partir de la información de la encuesta, con apreciaciones y análisis sobre los mismos. Se presentan primero los de carácter estratégico: tasa de sobrevivencia de los proyectos, utilidades obtenidas por los proyectos, variación en el ingreso mensual promedio de las beneficiarias y generación de empleos. Posteriormente se presentan los valores estimados y los análisis sobre otros indicadores que se consideran fundamentales para el desarrollo de los proyectos, como son: asistencia técnica, sustentabilidad ambiental, inserción en los mercados e integración productiva. Asimismo, se incorporan estimaciones de indicadores sobre aspectos de género y de etnicidad, temas altamente relevantes para los objetivos del programa.

En el cuarto apartado se presenta un ejercicio sobre la determinación de la población objetivo del programa. Se propone contribuir al establecimiento del alcance de atención a mujeres en el sector agrario que se puede tener con la operación del PROMUSAG. Para ello se propone diferenciar claramente entre población objetivo potencial y la que es atendible en atención a las posibilidades de recursos presupuestales y la capacidad de respuesta institucional.

En el quinto apartado se explican las conclusiones sobre los diferentes indicadores estimados y los diferentes temas abordados en la evaluación. Finalmente, en el sexto apartado se presentan las recomendaciones para favorecer mejores logros del programa.

El documento incluye un anexo metodológico sobre el diseño y muestra de la encuesta y las diferentes implicaciones técnicas en la estimación de los indicadores.

Asimismo, se incorpora el listado de estudios de caso de proyectos PROMUSAG que fueron realizados como parte de esta evaluación, los que permitieron nutrir los diferentes temas analíticos. En el desarrollo del informe se hace referencia a estos estudios de caso, cuidando la confidencialidad de la información contenida en los mismos.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El diseño y operación del programa ha venido perfeccionándose, definiendo con más precisión la población objetivo y estableciendo con mayor claridad los criterios de selección y calificación de los proyectos. Asimismo, se han incorporado precisiones en cuanto al proceso de entrega de recursos y la comprobación que debe realizarse de su aplicación.

Las Reglas de Operación del programa se han modificado, a fin de mejorar la selección y focalización de los proyectos, sujetándolos a un proceso más riguroso, agregando posibilidades de puntuación adicional con otros criterios.

Se reafirma como opción la incorporación al Esquema de Capitalización de Ahorros (ECA) y se incorporan las aportaciones directas para garantías líquidas como un nuevo componente del programa. Los montos de los apoyos se han ampliado y se establecen precisiones sobre requisitos y conceptos que pueden incorporarse como inversión en las solicitudes de apoyo.

Se mantiene un arreglo institucional con una participación preponderante de las oficinas centrales de la Secretaría de la Reforma Agraria, en donde opera el Comité, la Coordinación y las Delegaciones, como áreas principales para el funcionamiento del programa.

Se refuerzan las medidas para mejorar los proyectos y asegurar la debida recepción de los recursos por parte de los grupos beneficiarios, a través de acciones de supervisión, comprobación de la adecuada aplicación de los recursos y prestación de servicios de asistencia técnica. En forma complementaria, se incorpora, por primera vez, la posibilidad de sanciones penales o administrativas por incumplimiento o comisión de irregularidades en la operación del programa.

En síntesis, con posterioridad a la ejecución del programa en 2009 se han establecido importantes cambios y ajustes a las reglas de operación, algunas de las cuales seguramente permitirán mejorar la operación del programa y evitar situaciones que todavía pudieron detectarse en la presente evaluación.

Desde su inicio y hasta 2008, el programa había registrado una tendencia creciente en los montos de inversión, el número de proyectos apoyados y el número de beneficiarias. En 2009 esta tendencia cambia, como resultado de una reducción del presupuesto en términos reales; asimismo, al definirse que los grupos deben tener un máximo cinco integrantes, el número total de beneficiarias disminuye aun cuando el total de proyectos aumenta en 27%. En 2009 el monto promedio de apoyo por proyecto fue de 130 mil pesos, con un presupuesto de \$957 millones. Lo anterior permitió brindar apoyo a un total de 7,277 proyectos y más de 34 mil beneficiarias.

La distribución de los recursos se concentra en siete entidades federativas que en conjunto reciben el 45% del presupuesto del Programa: Veracruz, Chiapas, Oaxaca, Michoacán, Puebla, Guerrero y Morelos. Los estados de Yucatán, Durango y Nayarit reciben pocos recursos, a pesar de estar clasificados entre las ocho entidades con mayor rezago y que deben tener preferencia.

Se aprecia una mayor diversificación productiva que se refleja principalmente en el aumento de proyectos de carácter comercial y de servicios, que en 2009 ya significaron 33% del total; también se han incrementado los proyectos de tipo agroindustrial e industrial (8%). Sin embargo, los proyectos pecuarios siguen predominando, representando 45% del total.

A continuación se presentan los principales resultados de la evaluación:

Tasa de sobrevivencia de los proyectos apoyados.

La proporción de empresas que se mantiene en funcionamiento representa 69% del total de proyectos apoyados en 2009; otro 13% corresponde a proyectos que fueron puestos en marcha pero dejaron de operar; el resto de los proyectos (18%) nunca se instaló¹.

La exploración dentro de la muestra sugiere que la mayor sobrevivencia se registró en empresas de comercio, servicios, artesanales e industriales; mientras que a los proyectos agropecuarios y agroindustriales correspondería la menor sobrevivencia.

Cuadro 1. Tasa de sobrevivencia y permanencia de activos productivos

Total proyectos en 2009: 7,277	100%	Permanencia de activos productivos	
		Total	Parcial
Proyectos que sobreviven	68.8%	72.0%	28.0%
Proyectos que dejaron de operar	13.1%	9.0%	7.0%
Proyectos no instalados	18.1%		

Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Dentro del 13% de proyectos que dejaron de operar, más de la mitad de los casos (6.7%) se explica porque las beneficiarias se apropiaron y dispusieron de los apoyos al margen de los objetivos del proyecto; otro 2.8% se explica por eventualidades como el robo de activos, mortandad de animales o inundaciones y otros

¹ La supervisión de la SRA a los proyectos 2009 identificó que 84.1% continuaban en operación. La diferencia con la estimación de esta evaluación se explica en gran parte, porque esta última se realizó un año después y en ese lapso algunos de los proyectos dejaron de operar. Incluso más de 21% de los proyectos que dejaron de operar habían tenido más de un año de actividad.

desastres naturales; el 2.2% se debe a irregularidades en la aplicación de los recursos; para el 1.3% restante no fue posible obtener la información.

Es decir, a excepción del 2.8% de las empresas que sufrieron eventualidades ajenas a la operación del programa, los eventos de cierre de operaciones fueron consecuencia de irregularidades en la acción de las beneficiarias o de los agentes participantes en la operación del programa.

Algo semejante ocurre con las causas de no instalación de los proyectos: el 5.6% de los casos se explica por la apropiación de los recursos entre las socias que lo asumen así como una transferencia para su ingreso; otro 3.8% se debió a la aplicación irregular de los recursos, (apropiación de recursos por una de las beneficiarias o por un tercero); en el 3.1% de casos los recursos fueron efectivamente utilizados, pero se aplicaron de manera irregular, destinándolos hacia otro giro productivo, o bien, su aprovechamiento se realiza por un tercero; finalmente, en 5.6% de los casos no fue posible determinar la causa de la no instalación del proyecto porque no fue posible localizar a las beneficiarias o porque éstas se rehusaron a proporcionar información.

A pesar de las dificultades para obtener la información sobre los proyectos no instalados, es altamente probable que todas las causales de no instalación tengan origen en acciones indebidas por parte de las beneficiarias o por parte de los agentes participantes en la operación del programa. Esta es una situación grave que afectó al 18% del total de proyectos financiados en 2009.

El 72% de los proyectos en operación conserva la totalidad de sus activos productivos; el restante 28% ha perdido parte de los mismos. La reducción de los activos productivos muestra una proporción relativamente considerable y sugiere procesos de descapitalización que pueden poner en riesgo la viabilidad operativa a futuro.

En la mayor parte de los proyectos que no sobrevivieron se perdió el total de los activos productivos. Sin embargo, 16% de los proyectos que ya no operan (poco más del 2% del total de proyectos financiados en 2009) aún mantiene total o parcialmente los activos productivos, generalmente ligados a infraestructura o a equipos que permanecen en manos de los beneficiarios. En los casos en que resultara viable su rescate, estas empresas podrían ser reactivadas.

Utilidades y rentabilidad de las empresas

La estimación de las utilidades y el cálculo de rentabilidad fue posible de realizar para 73.6% de los proyectos financiados en 2009. Como es obvio, no pudo hacerse para el 18.1% de proyectos no instalados; tampoco fue posible establecer un estado de resultados en cerca de la mitad de los proyectos que ya no están operando

(6.1% del total de proyectos 2009); asimismo, en algunos de los proyectos que están en operación no se pudo obtener la información correspondiente (2,2% de los proyectos financiados en 2009).

Más de la mitad de las empresas para las que fue posible hacer los cálculos, es decir, 39.2% de los proyectos 2009, logró utilidades en su operación durante 2010; mientras que 34.4% de las empresas apoyadas en 2009 experimentaron pérdidas.

La tasa de rentabilidad se calculó para cada uno de los proyectos, como la proporción de las utilidades respecto a la inversión inicial total reportada, con los ajustes necesarios de actualización y depreciación. Las empresas con utilidades tuvieron una rentabilidad promedio de 22.4% anual, en tanto que la rentabilidad en las que presentaron pérdidas resultó de -25.2% anual. El resultado promedio para el total de empresas de 2009 para las que fue posible construir estados de resultados dio una rentabilidad de 3.9%.

Los promedios de utilidad y de rentabilidad estimados únicamente para los proyectos en operación dieron resultados bastante semejantes a los promedios anteriores. Más de la mitad de las empresas en operación (56%) logró obtener utilidades durante 2010; el resto (44%) sufrió pérdidas en su operación en ese año.

Para los proyectos en operación que obtuvieron utilidades positivas la tasa de rentabilidad promedio fue de 19.0% anual y para los proyectos que registraron pérdidas su tasa de rentabilidad fue de -22.0%. El resultado promedio, considerando tanto los proyectos con utilidades como los que tienen pérdidas, indica una tasa de rentabilidad de 3.8%.

Cuadro 2. Utilidades y rentabilidad de los proyectos que sobreviven de PROMUSAG

Proyectos que sobreviven	Positivas	Negativas
Proyectos con utilidades	56.0%	44.0%
Rentabilidad	19.0%	-22.0%
Rentabilidad promedio	3.8%	
Proyectos con > 50% de aprovechamiento capacidad instalada	71.2%	
Proyectos con nivel de asistencia técnica Buena y Media	53.4%	43.9%

Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

La mayoría de las empresas apoyadas por el PROMUSAG son proyectos productivos pequeños que generalmente aprovechan activos disponibles por los que no pagan, como el hecho de establecerse en terrenos de los socios o de familiares cercanos. También es frecuente que se aproveche la mano de obra de los propios socios y de sus parientes cercanos para realizar las actividades que requiere el proyecto productivo, sin retribuciones a cambio.

El 71% de los proyectos que sobreviven utilizó más del 50% de su capacidad instalada; el resto operó con baja utilización de la misma, la mayor parte incluso menos del 25%. En general, las empresas que operaron con bajo nivel de aprovechamiento de su capacidad instalada tuvieron utilidades negativas.

La exploración de la muestra indica diferencias en la rentabilidad de los proyectos que sobreviven. Las curvas de aprendizaje y el periodo de madurez de los proyectos difiere según el tipo de giro o actividad productiva. En general, las actividades comerciales, de servicios y algunos de tipo agroindustrial, pueden generar ingresos en corto plazo; asimismo, requieren de menos tiempo para acumular experiencia y aumentar la productividad. Lo contrario sucede en la mayoría de los proyectos agropecuarios; según el rubro productivo, pueden necesitar plazos más o menos largos para iniciar las ventas y generar ingresos; también pueden requerirse periodos mayores para la maduración productiva y para cubrir las curvas de aprendizaje.

Lo anterior parece corroborarse con los resultados obtenidos en la exploración de la muestra. Una mayor proporción de las empresas comerciales y de servicios obtuvo utilidades; en cambio, la mayor proporción de proyectos con utilidades negativas correspondió a los pecuarios.²

La calidad de la asistencia técnica efectivamente recibida por los proyectos incide en la rentabilidad. El 53% de los proyectos que sobreviven y tienen rentabilidad positiva, recibió asistencia técnica de nivel bueno o mediano; entre los que reportan pérdidas ese porcentaje fue 44%. Considerando solamente la asistencia técnica de nivel bueno, éste aparece en 30% de los proyectos con utilidades, contrastando con sólo el 12% en las que registraron pérdidas.

Variación en el ingreso de las beneficiarias.

Para obtener una estimación de la variación en el ingreso de las beneficiarias apoyadas en 2009 se estableció una línea base sobre la cual poder medir los cambios después de la puesta en marcha de los proyectos apoyados.

El ingreso base promedio de las beneficiarias resultó de 1,668.00 pesos de 2010. La principal fuente de ingreso fueron las actividades asalariadas y el autoempleo (71%); en segundo lugar los subsidios o remesas recibidas (20%); el resto, (9%) fueron ingresos por cuenta propia provenientes de las unidades de producción rural en las que participan algunas de las beneficiarias.

² En el Apartado 3, punto 3.3.2, se presentan análisis más detallados sobre las utilidades y la rentabilidad de los diferentes tipos de proyectos.

Cuadro 3. Ingreso base y variación en el ingreso promedio mensual de las beneficiarias³

Estimación de ingreso mensual promedio base: \$ 1,668.00			% beneficiarias bajo línea pobreza alimentaria		% beneficiarias arriba línea pobreza patrimonial	
Estimación	Ingreso mensual después de proyectos	Variación ⁴	Antes	Después	Antes	Después
Total proyectos	\$1,942.00	16.4%	52.0%	45.7%	38.0%	42.2%
Total sobreviven	\$2,053.00	23.1%	52.0%	41.0%	38.0%	44.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

□ Variación del ingreso promedio mensual en el total de proyectos

La estimación del ingreso mensual promedio de las beneficiarias 2009 después de un año de operación de los proyectos resultó de 1,942.00 pesos de 2010, es decir, 16.4% de incremento real respecto del ingreso base (ver nota 3 al pie). El aporte derivado de los proyectos fue en promedio de 374.00 pesos, casi en su totalidad como utilidades generadas.

□ Variación en el ingreso promedio mensual en proyectos que sobreviven.

La estimación del ingreso mensual promedio de las beneficiarias 2009 después del primer año de operación de los proyectos resultó de 2,053.00 pesos de 2010, es decir, un aumento real de 23.1% (ver nota 3 al pie). El aporte del proyecto para cada beneficiaria fue en promedio de \$504.00; casi en su totalidad como utilidades obtenidas.

El ingreso derivado de los proyectos para el 45% de las beneficiarias que no tenían ningún ingreso antes o sólo tenían ingresos por subsidios y remesas, les significa un cambio importante. Para el otro 55% de beneficiarias que ya contaban con un ingreso propio, el ingreso obtenido con los proyectos, resulta importante aunque tiene un impacto solo complementario.

³ La comparación del ingreso de las beneficiarias, antes y después del proyecto, respecto de los umbrales de las líneas de pobreza es sin duda muy significativa para apreciar los cambios que está generando el Programa. Sin embargo, los niveles de ingreso estimados para las beneficiarias no podrían relacionarse directamente con los montos que definen los niveles de pobreza: los umbrales de ingreso para estas clasificaciones consideran el ingreso promedio en el hogar, es decir, incluyen a todos los miembros de la familia; en cambio, los ingresos estimados para las beneficiarias son ingresos que recibe individualmente. En algunos casos la beneficiaria es jefe de familia y su ingreso debería dividirse entre el total de miembros de la familia, previa agregación de otros ingresos que pudiera tener el grupo familiar. En otros casos la beneficiaria era dependiente y no tenía ingreso propio o éste era solamente una pequeña parte del ingreso familiar. Este tema se desarrolla más ampliamente en el Apartado 3, punto 3.3.3

⁴ Al considerar la tasa, relativamente elevada, en el incremento del ingreso, debe tenerse presente que el ingreso promedio inicial en términos absolutos es sumamente bajo (en muchos casos era cero), de manera que incrementos relativamente modestos pueden resultar elevados en términos porcentuales.

Los niveles de ingreso estimados para las beneficiarias corresponden a ingresos individuales, mientras que los umbrales de ingreso que definen las líneas de pobreza (alimentaria, de capacidades o de patrimonio) consideran el ingreso promedio por persona, en el hogar. Evidentemente, si el ingreso de cada perceptor se divide entre el número total de miembros de la familia, incluyendo aquéllos que no reciben ningún ingreso, el promedio resulta más bajo. Consecuentemente, el ingreso mensual promedio de las beneficiarias se ubica por arriba de las líneas de pobreza. Una mejor idea de lo que este ingreso promedio representa puede lograrse tomando en consideración las diferentes condiciones de las beneficiarias dentro del hogar.

El 51% de las beneficiarias señaló que vivían en pareja y que en promedio tenían 2 dependientes; el 13% de las beneficiarias señaló ser jefe de familia, el 28% son dependientes y aportan al ingreso familiar y sólo el 8% son independientes. Al dividirse el ingreso promedio entre dos, tres o más personas, tiende a situarse por debajo de las diferentes líneas de pobreza.

El efecto modesto pero positivo del incremento en el ingreso se refleja en el aumento del número de beneficiarias con un nivel de ingreso personal por encima de las líneas de pobreza. Antes del proyecto el 38% de las beneficiarias superaba las líneas de pobreza, y 52% de las beneficiarias se ubicaba por debajo de la línea de pobreza alimentaria. Después de un año de operación de los proyectos, el 44% superó las líneas de pobreza y el 41% se mantuvo por debajo de la pobreza alimentaria.

Generación de empleos

El conjunto de proyectos apoyados en 2009 generó un total de 8,536 empleos directos, es decir, 1.56 empleos por proyecto.

Solamente 19% de los empleos fueron remunerados.

El 59% de los empleos generados fueron permanentes. De éstos, 78% correspondieron a mujeres; mientras que en el 41% de empleos temporales las mujeres participaron en el 66%. La participación de las mujeres en el total de empleo generado fue, en promedio, 73%.

La estimación anterior incluye los empleos que se crearon en las empresas que sobreviven, así como los que se generaron en las empresas que han dejado de operar. Considerando solamente los empleos generados en las empresas en operación, que son las que tienen continuidad, se generaron 7,522 empleos, lo que significa 1.59 empleos por proyecto.

El 21.4% de los empleos generados por las empresas en operación fueron remunerados.

En los empleos generados por las empresas en operación también se observa una mayor proporción de empleos permanentes (64%).

Cuadro 4. Generación de empleos directos en los proyectos PROMUSAG

Estimación indicador	Generación promedio de empleos	Ocupación de mujeres	Empleos tipo permanente	Empleos con remuneraciones
1) Proyectos que sobreviven	1.59	73.5%	63.6%	21.4%
2).Proyectos sobreviven y que dejaron de operar	1.56	73.2%	59.0%	19.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

El 73% del empleo correspondió a mujeres; en su gran mayoría en forma temporal y sin remuneraciones. En muchos casos se trata de la participación directa de las socias en las actividades de los proyectos, con el compromiso de no recibir pagos explícitos, en la expectativa de obtener ingresos con las utilidades que se vayan generando en el tiempo con el proyecto. También es frecuente el apoyo por parte de familiares o gente cercana.

El 58% de los empleos generados por los proyectos 2009 han sido ocupados por las propias beneficiarias; 34% han sido para familiares y 8% para terceros.

Un análisis exploratorio en la muestra indica que los proyectos en las actividades artesanales, comerciales e industriales son los que más empleo generan. En las actividades pecuarias la generación de empleos es similar al promedio. En promedio, la menor generación de empleo se presentó en las empresas dedicadas a brindar servicios, en las de tipo agroindustrial y en las agrícolas.

En general, los emprendimientos en actividades comerciales, industriales y de servicios tienen una mayor propensión a generar empleos permanentes. Por el contrario, los proyectos dedicados a actividades artesanales y agrícolas generan exclusivamente empleos temporales.

Indicadores de asistencia técnica.

El papel de los técnicos es fundamental tanto como agentes promotores del programa como por su participación en la motivación e impulso de los grupos de posibles beneficiarias. De acuerdo a las experiencias documentadas, la asistencia técnica juega un papel clave en el desempeño de los proyectos. Las encuestas revelan un foco rojo en este sentido, toda vez que en la mitad de los proyectos, los resultados indican una asistencia técnica recibida de bajo nivel.

Cuadro 5. Nivel de asistencia técnica en los proyectos PROMUSAG

Nivel de Asistencia Técnica recibida			El técnico habilitado cumplió	
Nivel BUENO	Nivel REGULAR	Nivel BAJO	Involucró al grupo en elaboración y alcances del proyecto	Apoyo la integración y acompañó a presentar documentos
21.0%	29.1%	49.9%	58.1%	79.3%

Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

En aproximadamente el 45% de los emprendimientos 2009 las beneficiarias carecían de experiencia previa sobre la actividad que emprendieron con los apoyos; para estos grupos la asistencia técnica se convierte en un componente indispensable y que determina casi en su totalidad la viabilidad y operación adecuada de los proyectos.

El acompañamiento a los proyectos no debe limitarse a las fases de elaboración e implementación del mismo. El técnico debe brindar asesoría a lo largo del primer año mediante visitas espaciadas. La información de las entrevistas nos indica que en promedio cada proyecto recibió 5.7 visitas en el año y se tuvo un acompañamiento en promedio de sólo 5.5 meses. Es revelador que el 38% de los grupos entrevistados señaló no recordar que habían establecido un contrato de servicios con el técnico.

Desde luego hay casos en los cuales el acompañamiento cumple satisfactoriamente con el número y periodo de asistencia técnica, pero hay casos en los que sólo se recibió la visita durante el proceso de gestión y recepción de recursos y después no se volvió a presentar el técnico.

La información recabada mediante la encuesta, permite estimar que sólo en el 58.1% de los proyectos que sobreviven, las beneficiarias reconocen que se contó con la asesoría y acompañamiento necesarios por parte del técnico para involucrarlas en la elaboración y gestión de los proyectos e informarles sobre los alcances e implicaciones del mismo.

En el proceso de integración de la documentación requerida y su entrega a las oficinas correspondientes, se ha estimado que el 79% de los grupos de beneficiarias señalan que recibieron apoyo por parte del técnico y las acompañó en las diferentes gestiones.

Se elaboró un indicador general para medir el nivel de asistencia técnica que recibieron las beneficiarias en general, para lo cual se clasificaron los proyectos en tres niveles de atención: Bueno, Medio y Bajo. La estimación para los proyectos que sobreviven nos muestra que para la mitad de los proyectos (50%) se reporta un bajo nivel de asistencia técnica.

Con un nivel medio de asistencia técnica se identifica al 29% de los proyectos (recibieron alguna capacitación y acompañamiento posterior al arranque de los proyectos, o bien, se reconoce que se adquirieron conocimientos sobre aspectos operativos y del funcionamiento de los mismos); sólo 21% estima que recibieron un buen nivel de asistencia técnica, que brindó el apoyo y asesoría necesarios en fases posteriores a su implementación.

Indicadores de sustentabilidad ambiental.

La mayor parte de las beneficiarias no ha recibido información sobre el impacto que su proyecto puede causar al medio ambiente y, además, no tiene conciencia de que pueda causarlo. Sólo 10% manifiesta haber recibido

Indicadores de integración productiva

Uno de los factores críticos, tanto para la rentabilidad positiva de los proyectos como para su integración productiva, está estrechamente relacionado con la cultura empresarial expresada en términos del nivel de desarrollo organizacional de los proyectos.

El 52% de los casos el proyecto fue propuesto por alguna de las integrantes del proyecto y en el 45% de los proyectos se continúa trabajando de manera grupal con la participación de toda las socias. Un aspecto sensible para el funcionamiento de los proyectos es la experiencia en la actividad, toda vez que la asistencia técnica es deficiente. El 45% de las entrevistadas manifestó no tener ninguna experiencia ni conocimiento de la actividad emprendida.

Aproximadamente el 72% de los proyectos realiza sus compras como parte del grupo beneficiado, lo que no necesariamente implica economías de escala, dado que los volúmenes de compra continúan siendo pequeños, sin embargo, sí da muestras de que existe un grado importante de fortaleza empresarial.

Las compras se realizan en su mayoría (54%) a detallistas locales y/o regionales y las ventas que se efectúan en el mercado local ascienden a más del 82%; debe resaltarse que en más del 80% de los casos no existen acuerdos con proveedores ni clientes.

En casi el 70% de los casos existen más de cinco productores con actividades similares en su área de influencia; en el 58.3% de los proyectos se identificaron más de cinco proveedores y la presencia de clientes supera este porcentaje (86.6%). Esta información da muestra de que la mayoría de los proyectos apoyados forman parte de una aglomeración con la existencia de un número suficiente de productores, clientes y proveedores en un territorio determinado.

Cuadro 7. Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO) y Nivel de Integración Productiva (NIP)

Nivel de desarrollo organizacional			Nivel de de integración productiva		
BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	ALTO	MEDIO	BAJO
19.0%	16.0%	65.0%	34.0%	36.0%	30.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Para la valoración del nivel de desarrollo organizacional se clasificaron los proyectos en tres rangos: Alto, Medio y Bajo. Los resultados obtenidos indican que los proyectos se distribuyen en estos tres rangos en forma más o menos similar. En cambio, el indicador de integración productiva ubicó el 65% de los proyectos con un nivel deficiente, mientras que el 16% registró un nivel regular y sólo para el 19% se observa un nivel bueno.

El 70% de las entrevistadas no consideran que la vinculación con otros productores y productoras sea una opción para mejorar las condiciones de compra / venta, o para realizar proyectos complementarios. Los

En lo que concierne a los proyectos que han logrado agregar valor a su producto principal, destaca que 78% de los proyectos no ha incursionado en esa actividad. Se estima que sólo 22% de los proyectos ha incursionado en estos procesos. De dicho total, en 87% de los casos el nivel de agregación es bajo, es decir, sólo transportan o seleccionan su producto o alguna actividad suplementaria menor; en el 13% de los proyectos que agregan valor han avanzado en otras funciones de la cadena productiva, que les permite una inserción más positiva en el mercado.

Indicadores de género y etnicidad

Los resultados que se presentan a lo largo del presente informe de evaluación, constituyen por sí mismos, indicadores de género al dar cuenta en particular de proyectos que en su totalidad han sido promovidos y operados por mujeres en el sector rural del país.

Es importante reconocer las principales características de las beneficiarias que en su totalidad pertenecen a núcleos agrarios: 80% con calidad agraria de vecindadas, mientras que el 10% son posesionarias y otro 10% se refiere a beneficiarias que son ejidatarias.

En los proyectos apoyados en 2009, la edad promedio de las beneficiarias fue de 35 años y cuentan con un nivel de escolaridad promedio de 6.1 años, es decir, apenas con la educación básica primaria terminada. Por su condición en el hogar, se ha encontrado que el 13% de las beneficiarias son jefas de familia y 51% viven en pareja. El 28% de las beneficiarias señalaron que son dependientes económicos y contribuyen al ingreso del hogar y sólo el 8% de las beneficiarias se reconoce como independiente.

En el total de empleos generados por los proyectos el 73% han sido ocupados por mujeres, principalmente las mismas socias o familiares cercanos. Del total de empleos remunerados, se estima que el 57% fueron ocupados por hombres y el 43% por mujeres. Por el contrario, del total de empleos sin remuneración, la participación de los hombres es sólo de 18%, mientras que las mujeres participan en 82%.

Es revelador que en el 52% de los proyectos que se mantienen en operación, la iniciativa respectiva surgió a partir del propio grupo de beneficiarias o de alguna de ellas. Este proceso de participación con iniciativa propia se confirma con el alto porcentaje (55%) de proyectos que sobreviven, en los cuales las beneficiarias señalaron que tenían conocimientos o experiencia previa sobre el tipo de actividades del emprendimiento al que se incorporaron.

Las empresas que permanecen han representado una opción para salir del ámbito doméstico, dotándolas de conocimientos y herramientas técnicas que en un mediano plazo con mayor capacitación y acompañamiento podrían contribuir a superar desventajas sociales.

Durante el año de 2009, las acciones desarrolladas mediante el PROMUSAG permitieron atender municipios con presencia de población indígena, ubicados en 17 entidades federativas. La distribución por giro productivo en estos proyectos presenta una mayor diversificación: el 42% se refiere a actividades agropecuarias, el 30% corresponde a empresas de tipo comercial y de servicios, el 10% a proyectos artesanales,

el 8% a los de tipo industrial y agroindustrial y el restante 9% se trata de diferentes actividades como apicultura, piscicultura, mecanización, etc.

En la muestra aleatoria de proyectos para la realización de la encuesta, el 23% correspondieron a proyectos apoyados en municipios indígenas.

En los grupos de trabajo de beneficiarias que se conformaron con participación de mujeres indígenas, éstas tuvieron una participación promedio de 2.9 miembros por grupo. Lo anterior significa que en el total de este subconjunto de proyectos aproximadamente el 60% de las beneficiarias fueron mujeres indígenas.

El 45% de estos proyectos surgió a partir de una iniciativa propia del grupo de trabajo y un elemento distintivo, es que en 35% de los casos las beneficiarias realizaron aportaciones adicionales propias con montos importantes.

Las estimaciones considerando sólo este subconjunto de proyectos, permiten apreciar en general resultados favorables en términos de sobrevivencia, rentabilidad y generación de empleos. Se estima que el 85% del total de los proyectos con participación de mujeres indígenas se mantiene en operación, se estima que el 68% de las empresas que se mantienen en funcionamiento obtuvo utilidades, en todos los proyectos se reporta la creación de por lo menos un empleo directo y más del 65% de los proyectos señalaron utilizar en más del 50% su capacidad instalada.

Población objetivo potencial y población objetivo atendible.

Actualmente existen 31,623 núcleos agrarios distribuidos en todas las entidades federativas, los cuales abarcan el 52% de la superficie total del país.

Es claro que el tamaño de la población potencial es imposible de atender en un periodo reducido de tiempo como el que corresponde a una política programable. Por ello es pertinente establecer lo que definimos como población objetivo atendible, para lo cual debemos partir de dos consideraciones básicas:

- No es previsible que la capacidad institucional y la disponibilidad de recursos fiscales puedan variar de manera significativa en los próximos años: el monto de recursos invertidos de 2006 a 2010 en pesos actualizados es del orden de 4,100 millones de pesos.
- Debe considerarse que en los últimos cinco años (2007 a 2011), la SRA logró atender a poco más de 160 mil beneficiarias en todo el país.

Lo anterior significaría que una atención de 30 mil mujeres al año apenas estaría atendiendo el incremento de población y abatiendo en proporción muy reducida a la población potencial.

Se sugiere considerar dos diferentes componentes de la poblaciones objetivo, descontando las beneficiarias que ya fueron atendidas: focalizada (la que habita en municipios de Zonas de Atención Prioritaria con grado de marginación Alto y Muy Alto) y la no focalizada.

La población objetivo atendible debiera incluir una mezcla de población focalizada (a la que se destinaría una parte proporcional mayor de los recursos) y de población no focalizada.

Principales recomendaciones⁵

Las restricciones presupuestales y el elevado número de la población potencial (y de la que se defina como población objetivo) han implicado que los proyectos productivos deban funcionar con montos relativamente reducidos, lo que en muchas ocasiones hacen difícil alcanzar una escala que favorezca la competitividad en los procesos productivos. Asimismo, la distribución de los ingresos generados por el proyecto entre el conjunto de socias está permitiendo, en los casos más favorables, un ingreso complementario; pero sólo excepcionalmente llega a cambiarse la situación económica de las beneficiarias y su encauzamiento en una trayectoria de progreso sostenido.

Al respecto, valdría la pena explorar la posibilidad de que el PROMUSAG (u otro programa en sinergia con el PROMUSAG) pudiera dar apoyos de consolidación a proyectos productivos que están funcionando adecuadamente, pero que crecen con demasiada lentitud. Un segundo apoyo para proyectos que después de dos años se mantienen con un funcionamiento adecuado, operando como grupo y con resultados positivos, podría permitir una consolidación y un crecimiento más eficiente, por ejemplo, a través de incorporar a su proceso productivo actividades de agregación de valor o de integración vertical para reducir costos unitarios.

Si este segundo apoyo toma la forma de otorgamiento de garantías líquidas para la obtención de un crédito, se sugiere la conveniencia de incluir en los contratos de crédito la posibilidad de contar con un periodo de gracia para el pago de intereses, amortización de capital o ambos, de modo que las condiciones del financiamiento resulten viables en función del sistema productivo y empresarial del proyecto, permitiendo la estabilización de su producción y de sus ventas.⁶

El aumento de esos proyectos exitosos podría también repercutir favorablemente en su entorno dentro del núcleo agrario.

Normalmente, la no instalación de los proyectos y el cierre de los mismos implica la pérdida de los activos productivos. Sin embargo, el 16% de los proyectos que ya no están operando mantiene parcialmente (7%) o en su totalidad (9%) los activos que se adquirieron con los recursos del Programa, generalmente ligados a infraestructura o equipos que permanecen en manos de los beneficiarios, sin que estén operando en la actualidad. Para algunos de esos casos podría evaluarse la viabilidad de un programa de rescate que reactivara la utilización de esos activos a través de un proyecto.

⁵ En el capítulo 6 se presenta un desarrollo más amplio de estas y otras ideas generadas a partir del análisis de los cambios en los indicadores.

⁶ Respecto del uso de apoyos a través de garantías líquidas se recomienda tomar en cuenta la experiencia que se ha tenido en el programa JERFT, en donde se ha identificado una elevada proporción de agroempresas con créditos totalmente pagados en corto plazo con la finalidad de recibir el importe de las garantías líquidas. Esto sugiere un posible interés de los beneficiarios por recuperar garantías líquidas como un subsidio directo, más que su utilización para obtener un crédito que permita desarrollar un proyecto productivo. Para prevenir este riesgo, en el caso del JERFT se determinó que esas garantías pasen a un fondo y ya no se entreguen a los beneficiarios que hayan pagado sus créditos.

2. OPERACIÓN DEL PROGRAMA.

2.1 Origen y evolución del programa.

El PROMUSAG inició en 2002 con el objeto de fortalecer, de manera particular en los núcleos agrarios, los mecanismos de apoyos directos a las mujeres que ya venía implementando el Gobierno Federal desde 1985 con el Programa de Apoyo a los Proyectos Productivos de la Mujer Campesina. Con el PROMUSAG pretende facilitarse la incorporación de las mujeres al sector económico-productivo en el territorio social, como un medio para abatir la pobreza de las familias y disminuir la brecha de la desigualdad del ingreso, particularmente a partir de la profundización del fenómeno migratorio de la población varonil del campo mexicano, dejándolas como jefas y en muchos casos como único sostén de la familia.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006, se propuso como objetivo de su política de desarrollo social y humano, “Romper el círculo vicioso de la pobreza que existe en todo el país, en particular en las comunidades indígenas geográficamente más aisladas”, mediante la creación de mayores oportunidades productivas y “reducir las desigualdades que más afectan a la población”, mediante la equidad en sus programas, con criterios para orientar la asignación de los recursos públicos a estimular e impulsar la superación del nivel de vida de los grupos y personas más vulnerables, de las mujeres y de los jóvenes.

De manera más amplia pero también más contundente, el más reciente acuerdo suscrito entre las organizaciones campesinas y el Gobierno Federal —el Acuerdo Nacional para el Campo, firmado el 28 de abril de 2003— estableció como uno de sus principios rectores la “defensa y valorización de los patrimonios territoriales (tierra, agua, bosques, selvas, vegetación de zonas áridas; biodiversidad, recursos genéticos, cultura, conocimientos, entre otros) de ejidos, comunidades y pueblos indios... y [la] distribución de activos productivos para el desarrollo agropecuario y rural, principalmente entre jóvenes y mujeres” y “reconoció el papel que las mujeres del campo desempeñan en la sociedad rural, tanto en el ámbito social y productivo como en la familia”.

El Ejecutivo Federal se comprometió entonces a “establecer una orientación coordinada de género con equidad en el diseño de las [políticas públicas] y a ampliar las estrategias compensatorias que permitan alcanzar en la realidad el criterio de igualdad de derechos y obligaciones entre hombres y mujeres. En este sentido, fortalecerá la organización de las mujeres del medio rural para incorporarlas a circuitos productivos con un enfoque regional, a través de la planeación participativa, la capacitación, la asesoría técnica y la capitalización y financiamiento en proyectos productivos y empresas” (numeral 179).

En la actualidad la población que habita en núcleos agrarios asciende a poco más de 8 millones de personas, y se estima que un total de 900 mil indígenas son propietarios de 22 millones 624 mil hectáreas en ejidos y comunidades, lo que representa el 21.9% de la superficie total de núcleos agrarios.

Por otro lado, cerca del 30% de los habitantes en zonas rurales (donde se encuentran principalmente los núcleos agrarios), enfrentan niveles de pobreza extrema y más del 50% son pobres. Aunado a lo anterior, entre la población rural y particularmente la masculina, se registra una intensa migración que se dirige de manera permanente o temporal a ciudades medias y grandes de la República Mexicana y a los Estados Unidos. Las remesas del extranjero se han traducido en una fuente de ingreso familiar con efectos significativos en la reducción de la pobreza pero también ha tenido un impacto significativo en las relaciones al interior de las familias rurales.

La situación de marginación y rezago social que presenta la población de más de la mitad de los municipios del país en los que se ubica un significativo número de núcleos agrarios, la contrastante desigualdad que se observa a nivel nacional entre entidades federativas, los municipios y sus diferentes localidades, determina la necesidad de construir e implementar políticas públicas que reconozcan en su diseño la heterogeneidad económica y social, así como el hecho de que las actividades agropecuarias son parte fundamental mas no exclusiva de la multifuncionalidad del sector rural, en la perspectiva de que su objetivo último sea el de cerrar las brechas de desigualdad que existen en el país.

La Secretaría de la Reforma Agraria con el fin de coadyuvar en la solución de los problemas agrarios, se planteó apoyar a los grupos con opciones productivas que permitieran el autoempleo y mejora en sus condiciones socioeconómicas.

En este sentido, la SRA ha diseñado y operado el PROMUSAG, como un instrumento de política pública para contribuir a reducir la desigualdad de género y la pobreza, a través de mecanismos de planeación y focalización y la entrega a mujeres del sector agrario de aportaciones directas como apoyo para impulsar la instalación y operación de nuevos proyectos productivos.

El PROMUSAG se suma así a los programas del Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable (PEC) que específicamente se han orientado a atender a las mujeres del sector rural. Además de la SRA, esta estrategia se comparte con otras tres dependencias de la administración pública federal: la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, la Secretaría de Economía y la Secretaría de Desarrollo Social.⁷ Debe señalarse que los programas de las anteriores dependencias de gobierno, comparten la

⁷ Se identifican los programas Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR) y de Organización Productiva para Mujeres Indígenas (POPMI); dentro del Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad (FONAES), se tiene un mecanismo denominado Impulso Productivo a la Mujer.

orientación hacia las mujeres en el sector rural, pero tienen particularidades que los diferencian y que hace que no se dupliquen entre sí, sino más bien se complementen. Confirma lo anterior el tamaño de la población potencial que representan las mujeres tan sólo en los núcleos agrarios del país (más de 2.2 millones) que representa una demanda de atención, que no se alcanza a cubrir, aun con los cuatro programas orientados a este segmento de población.

El número de proyectos apoyados y de beneficiarias muestra una tendencia de crecimiento constante (con excepción del año 2005), como puede apreciarse en el siguiente cuadro que resume la operación del programa en el periodo referido.

Cuadro 9. Operación del PROMUSAG en el periodo 2002 a 2008.

PROGRAMA DE LA MUJER EN EL SECTOR AGRARIO (PROMUSAG)			
AÑO	Número de proyectos	Socias beneficiarias	MONTO INVERSIÓN Millones pesos corrientes
2002	642	3,808	48.5
2003	1,459	12,030	186.4
2004	2,622	21,815	354.8
2005	2,132	18,310	327.6
2006	2,676	23,282	423.1
2007	3,732	30,763	556.5
2008	5,716	47,321	956.0

Fuente: Elaboración propia con información de la Base de datos de PROMUSAG y proporcionada por la SRA.

La operación del programa durante el período de 2002 a 2008 ha significado la posibilidad de atender a más de 157 mil mujeres de núcleos agrarios, mediante el financiamiento de casi 19 mil proyectos productivos no sólo agropecuarios, sino de tipo comercial, de servicios, agroindustriales, artesanales, etc. Este esfuerzo ha significado una inversión de recursos fiscales del orden de 2,853 millones de pesos en términos nominales.

2.2 Objetivo general del programa en 2009.

El PROMUSAG es un programa del Gobierno Federal cuya ejecución se encuentra sujeta a Reglas de Operación (RO) en las que se definen los objetivos y alcances del mismo y define los lineamientos y normatividad que deben aplicarse para su operación.

En conformidad con las Reglas de Operación, el objetivo final del programa es promover la integración económico-productiva de las mujeres del sector agrario, mediante el apoyo a "Proyectos Productivos" social, técnica, económica, financiera, comercialmente viables y sustentables, que permitan el aprovechamiento

racional de los recursos y condiciones naturales existentes en los núcleos agrarios, atendiendo los requerimientos de organización y capacitación integral, fomentando la generación de la ocupación productiva y una mejora en su calidad de vida, de sus familias y de sus comunidades.

El objetivo general establecido en la R.O. de 2009 fue *“Contribuir al incremento de los ingresos y generación de empleos en las mujeres del sector rural que habitan núcleos agrarios, mediante la implementación de estrategias que impulsen, a través del otorgamiento de apoyos, la creación de agroempresas y de servicios”*

La población potencial del Programa son las mujeres de más de 18 años que habitan en los núcleos agrarios, sin importar su calidad agraria, y teniendo prioridad las que se asientan en municipios de mayor marginación, población indígena y las localizadas en zonas de atención prioritaria del Gobierno Federal.

En la ejecución del Programa, se han realizado diversas acciones de mejora en las diferentes fases de gestión y operación del mismo, así como en el diseño y contenido de sus respectivas reglas de operación, con la finalidad de alcanzar mayores impactos positivos entre la población del sector agrario.

A partir de 2009, quedó de manera explícita en las R.O. la preferencia que debe procurarse a la atención de mujeres que habitan en núcleos agrarios y en localidades con presencia del 40% o más de población indígena. Asimismo, se definió con más claridad el proceso de selección de proyectos y su proceso de focalización que da preferencia a los proyectos que se ubiquen en municipios de la Estrategia 100x100 (municipios con menor de desarrollo humano); en la estrategia de los 300 municipios marginados en zonas forestales; las ocho entidades con rezago social, y a grupos que integren a personas de la tercera edad y/o personas con discapacidad.⁸

Para agilizar y hacer más eficiente la operación del programa se han realizado diferentes acciones para mejorar la selección de proyectos, mediante su evaluación técnica, de manera que se avance en la calificación y calidad de los mismos y permita una mayor focalización y agilizar la autorización y entrega de recursos para el desarrollo de proyectos productivos.

En estos esfuerzos para mejorar la operación, se consideró la implementación de un nuevo modelo de supervisión como elemento fundamental para lograr resultados más favorables y positivos que contribuyan al

⁸ Las Zonas de Atención Prioritarias, se definen como las regiones de carácter predominantemente rural, cuya población registra índices de pobreza y marginación elevados, indicativos de la existencia de marcadas insuficiencias y rezagos en el ejercicio de los derechos para el desarrollo social, y se encuentran integradas por 1,251 municipios de muy alta y alta marginación. La Estrategia 100x100 busca atender de manera prioritaria a los 125 municipios que presentan mayores niveles de marginación y pobreza. Los 125 municipios con menor Índice de Desarrollo Humano y los mayores niveles de marginación, pobreza y desarrollo humano del país se localizan en Chiapas, Durango, Guerrero, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Veracruz y Yucatán. Actualmente se consideran un total de 1 033 municipios con presencia indígena.

éxito de los proyectos productivos, permitan elevar la sobrevivencia de proyectos y mejorar sus resultados en general.

En el aspecto de difusión del programa, se han realizado también diferentes acciones que permitan que la información pueda llegar a las mujeres en todos los núcleos agrarios, considerando incluso la elaboración de trípticos traducidos en varias lenguas indígenas y variantes lingüísticas, con información relevante sobre las Reglas de Operación vigentes.

2.3 Principales lineamientos y definiciones para el PROMUSAG.

Población objetivo: Para el ejercicio fiscal 2009, que es el que corresponde al período evaluado, se definió como población objetivo a las mujeres mayores de 18 años de edad habitantes en núcleos agrarios integradas en Grupos de Trabajo con un mínimo de dos y un máximo de cinco socias para desarrollar un “Proyecto Productivo”.

Cobertura: El programa 2009 consideró la elegibilidad de todas las mujeres que habitaran en núcleos agrarios y establece una cobertura nacional para dar atención en las 32 entidades federativas.

Requisitos de participación: Estableció que podían participar las mujeres mayores de edad habitantes de núcleos agrarios que conformen grupos con un mínimo de dos y un máximo de cinco integrantes y presentaran en tiempo y forma los siguientes documentos: Formato de solicitud, “Proyecto productivo”, CURP e identificación oficial.

Criterios de selección: En su operación 2009, el programa estableció que las solicitudes se someten a un proceso de selección por parte de la Secretaría, aplicando diferentes criterios que se definen en las mismas Reglas de Operación y los cuales se ponderan considerando 40% a criterios de focalización y marginación, 20% a criterios de vulnerabilidad y 40% al dictamen técnico y sustentable del proyecto.

Tipos de apoyo: Los apoyos del programa consisten en “Aportaciones Directas” que se otorgan a las beneficiarias y que son de dos tipos:

I. Para inversión del Proyecto Productivo: hasta un máximo de \$ 125,000.00 (ciento veinticinco mil pesos 00/100 m.n.) a razón de \$ 25,000.00 (veinticinco mil pesos 00/100 m.n.) por cada integrante. Estos recursos no se reparten en forma individual y en su totalidad corresponden para el desarrollo del Proyecto.

II. Asistencia técnica: La “Coordinación” otorgará al Grupo previa entrega del contrato de asistencia técnica debidamente suscrito por las partes, el diez por ciento del monto autorizado para la inversión, en forma adicional al recurso autorizado.

Arreglo institucional: La responsabilidad de la ejecución del programa recae en oficinas centrales en la “Coordinación” a cargo de la Dirección General de Coordinación, Unidad Administrativa de la Secretaría de

Reforma Agraria. Para la operación se apoya en los Delegados y se encarga desde la convocatoria, difusión, proceso de selección de apoyos hasta la integración de las Actas de Entrega Recepción de los recursos.

La institución normativa es el “Comité” que funge como órgano colegiado del Programa y que se integra por diversas áreas de la Secretaría, el Registro Agrario Nacional (RAN) y la Procuraduría Agraria (PA) y lo preside el titular de la Secretaría de Reforma Agraria. En dicho Comité es donde se autorizan los apoyos a los proyectos seleccionados previamente y que la Coordinación somete a su autorización.

El circuito operativo del programa comienza con la emisión de la convocatoria y recepción de solicitudes. Se hacen el registro y la verificación de posibles duplicidades con otros programas. Las solicitudes se someten al proceso de selección de proyectos mediante evaluación técnica y focalización de marginación y vulnerabilidad y la Coordinación integra los seleccionados para someterlos a la autorización del Comité.

La Delegación se encarga de notificar a los grupos de beneficiarias sobre la autorización de los proyectos, mediante Constancias de Autorización y cita a los grupos para que presenten la documentación requerida y convocarlos al programa de capacitación previa en donde se les explica sus derechos, obligaciones y responsabilidades que se asumen con la recepción de los recursos.

Finalmente se realiza el Acta de Entrega Recepción de recursos para cada grupo, lo que permite liberar el financiamiento y se otorgan 60 días hábiles para la comprobación de la aplicación correcta de los mismos.

Actualizaciones en las Reglas de Operación para el ejercicio fiscal 2011.

Con la finalidad de alcanzar cada vez una mejor operación del programa, una más ágil y oportuna entrega de los recursos y mejores resultados e impactos, la SRA ha venido efectuando algunos cambios y ajustes en las Reglas de Operación del programa y diversas acciones de mejora en su operación. A continuación se exponen los principales cambios que se presentan en las más recientes R.O. y las acciones que actualmente se ejecutan para su mejor operación.

Se han establecido algunas precisiones el objetivo central del programa, la población objetivo y se han modificado los montos de aportaciones directas y el tamaño de los grupos que deben conformarse con un mínimo de tres y máximo de seis mujeres. Se añade el requisito de no haber participado en los cinco años anteriores en el FAPPA o PROMUSAG, pero se establece la excepción a grupos que puedan solicitar apoyo para garantías líquidas.

Se incorpora por primera vez el componente de aportaciones directas para que los grupos beneficiados lo puedan ofrecer en garantía para la obtención de una línea de crédito por parte de alguna institución financiera. Asimismo se incluye como opción para los grupos el esquema de capitalización de ahorros (ECA).

El proceso de selección de proyectos se somete a evaluación técnica en la cual debe obligadamente alcanzarse una calificación mínima y posteriormente a la focalización de marginación y vulnerabilidad, con ponderaciones explícitas. Adicionalmente se establecen otros criterios mediante los cuales pueden obtenerse puntuaciones adicionales, destacando la participación opcional en ECA y el historial del técnico habilitado que elabore el proyecto.

Se señala por primera vez que los montos señalados no incluyen mano de obra ni pago de jornales, excepto en proyectos agrícolas en los que pueden incorporarse hasta el 15% del monto destinado a la inversión. En todos los demás casos que éstos sean parte del proyecto productivo, se considerarán como la aportación del grupo.

Con relación a los derechos y obligaciones de los grupos de beneficiarias se hacen precisiones y se establece la posibilidad de cambiar el técnico habilitado. Se incorpora por primera vez en forma explícita el aviso al Ministerio Público de la Federación para el ejercicio de la acción penal correspondiente en los casos que se detecten irregularidades o incumplimientos.

Un punto novedoso es el compromiso de establecer la coordinación de acciones con otras dependencias para impulsar programas productivos que hayan demostrado operar efectivamente con una vigencia de por lo menos dos años.

Asimismo la presentación al momento de la firma del Acta de Entrega Recepción de un escrito firmado por la totalidad de los integrantes del grupo en el que se manifieste estar enteradas de la asignación de los recursos y consignar monto autorizado y datos básicos de identificación del proyecto.

Se refuerzan las acciones de mejora que han venido realizándose en materia de asistencia técnica y supervisión. En el primer caso se establece un punto específico que se refiere a los requisitos para incorporarse al Padrón de Técnicos y establece derechos, obligaciones y sanciones mediante los lineamientos para este tipo de servicios.

En el caso de la supervisión se señalan claramente tres tipos: previa, de seguimiento y en casos especiales, las cuales estarán bajo la operación de la Coordinación mediante supervisores.

Se añade en la comprobación de los recursos el requerimiento de certificado de sanidad de hato libre expedido por SENASICA y que preferentemente deberá comprobarse con facturas o documentos de compra venta de ganado expedida por la Asociación Local Ganadera. Asimismo, establece que la factura original debe salir a nombre de la presidenta del grupo quien a su vez la debe endosar a favor de todas y cada una de las integrantes.

En caso de incumplimiento de la comprobación se señala que se notificará a la Jefatura de Unidad de Asuntos Jurídicos de la Secretaría para que determine las acciones legales correspondientes.

2.4 Proyectos y número de beneficiarias apoyadas en 2009.

Durante el año 2009, la ejecución del programa permitió atender a un total de 34,687 mujeres del sector agrario, quienes se organizaron en grupos de trabajo y solicitaron apoyos para la instalación de 7,277 proyectos productivos.

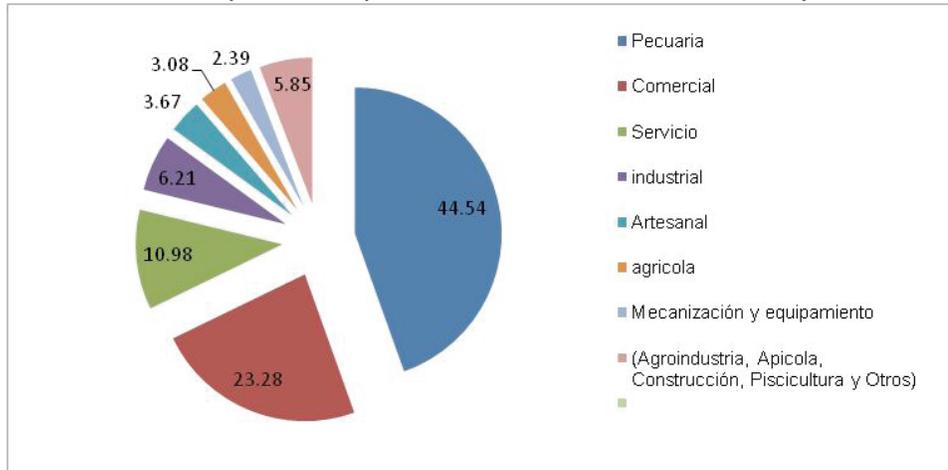
El promedio de beneficiarias por proyecto fue de 4.8 mujeres, lo que significa que en la gran mayoría de las solicitudes de apoyo, se procuró conformar grupos de trabajo que permitieran acceder al máximo del apoyo a los proyectos productivos permitido por el programa.

La atención a este amplió número de mujeres, significó la aplicación de aportaciones directas por parte del Gobierno Federal, por un monto de 946.7 millones de pesos. Lo anterior, significa que los grupos de trabajo de mujeres durante la ejecución del PROMUSAG 2009, recibieron en promedio 130 mil pesos como apoyo directo para impulsar sus proyectos productivos. .

Conforme a las Reglas de Operación, los apoyos recibidos para proyectos productivos, pueden aplicarse a cualquier tipo de actividad productiva, siempre y cuando se cumpla con una visión de sustentabilidad y respeto al medio ambiente, y que el proyecto permita incrementar los ingresos de las beneficiarias.

La aplicación de este monto presupuestal se dirigió a diversas actividades productivas, como puede apreciarse en la siguiente gráfica:

Gráfica 1. Distribución por actividad productiva de los recursos del PROMUSAG ejercidos en 2009



Fuente: Elaboración propia con información de la Base de Datos del PROMUSAG de la SRA.

Los apoyos fueron destinados en su mayor proporción hacia proyectos productivos pecuarios, que concentran el 44.5% del total de los recursos del PROMUSAG en 2009.

Puede apreciarse una importante diversificación de actividades, sobre todo hacia proyectos de comercio y de servicios, que en conjunto representaron el 34.3% de los proyectos apoyados.

Destaca también la canalización de recursos hacia actividades de tipo industrial, con una participación del 6.2% del total, y que ha representado el impulso de proyectos de elaboración de productos alimenticios, manufacturas de textiles y confección de ropa, entre otros.

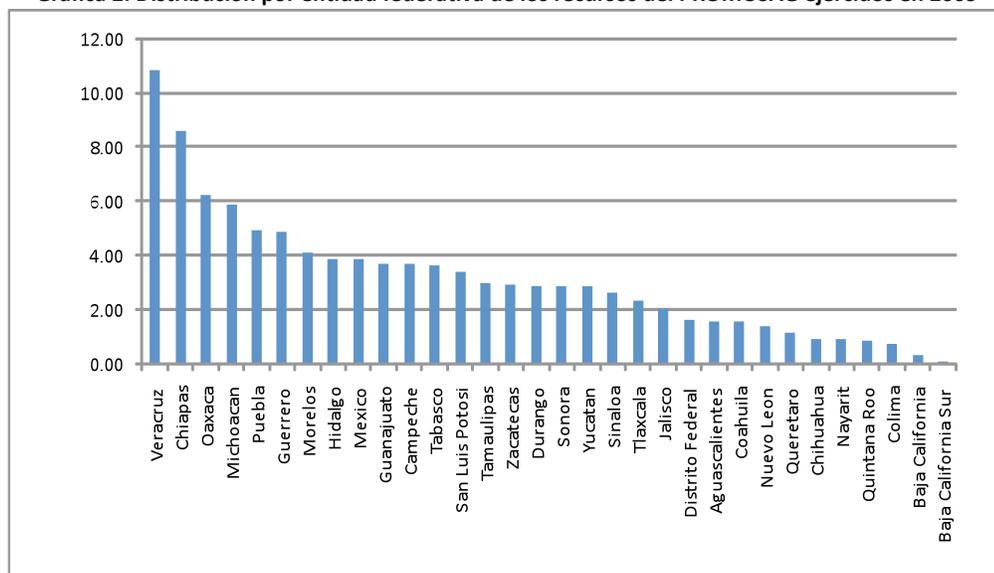
El 15% restante de los recursos se destinaron hacia proyectos productivos que se han clasificado en actividades de tipo artesanal, proyectos agrícolas, proyectos de mecanización y equipamiento y otros.

2.5 Distribución de los apoyos por entidades federativas

Conforme a las Reglas de Operación que establecen que el Programa debe tener una cobertura nacional, la aplicación de los recursos se distribuyó en las 32 entidades federativas.

Se observa que la aplicación de los recursos se concentró principalmente en siete entidades federativas, las cuales en conjunto recibieron el 45.3% del monto total del programa en 2009: Veracruz, Chiapas, Oaxaca, Michoacán, Puebla, Guerrero y Morelos.

Gráfica 2. Distribución por entidad federativa de los recursos del PROMUSAG ejercidos en 2009



Fuente: Elaboración propia con información de la Base de Datos del PROMUSAG de la SRA

En 19 entidades federativas, el monto de los apoyos destinados por el programa osciló de 1% a 4% del total de recursos canalizados. Finalmente, hay un conjunto de 6 entidades (Baja California, Baja California Sur, Colima, Quintana Roo, Nayarit y Chihuahua), que muestran una reducida participación en la distribución de los recursos del programa. En conjunto estos seis estados recibieron 3.9% del total del monto total de apoyos.

3. ESTIMACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES

En la Matriz de Indicadores del Programa se definieron algunos indicadores para evaluar el desempeño del Programa en el cumplimiento de sus metas. La mayoría de estos indicadores requieren de información que generan los operadores del Programa durante el transcurso del año y esto les permite hacer la estimación de los indicadores sobre todo a nivel de componentes y actividades; sin embargo a nivel de fin y propósito el cálculo requiere de información directa de las beneficiarias apoyadas para lo cual se realizó la encuesta como parte del proceso de evaluación.

Por ello, como parte central de la evaluación complementaria del PROMUSAG en 2010, se realizó la estimación de diferentes indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) del Programa, registrados en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) en 2010 y que corresponden al nivel Fin y Propósito del programa para conocer los siguientes aspectos:

- 1) La tasa de sobrevivencia de los proyectos apoyados.
- 2) Utilidades y tasa de rentabilidad de los proyectos.
- 3) Variación en el ingreso mensual de las beneficiarias.
- 4) La generación promedio de empleo total por proyecto.

El cálculo de los indicadores se realizó tomando como base la información recopilada en la encuesta y los resultados se han expandido al total de los proyectos apoyados en 2009 por el Programa PROMUSAG. En los casos en los que la información no ha permitido una representatividad estadística, se ha realizado un análisis exploratorio de los proyectos de la muestra, lo cual se señala así en el desarrollo del informe.

Adicionalmente se efectuaron estimaciones y análisis sobre los resultados encontrados en otros temas que se consideran importantes en la operación del programa: asistencia técnica, sustentabilidad ambiental, inserción en el mercado e integración productiva de los proyectos apoyados.

Se han incluido en algunos casos, referencia a estudios de caso que se realizaron en forma específica, cuando la información obtenida y las lecciones aprendidas en los mismos se han considerado pertinentes mencionarlas para reforzar los temas respectivos.

Se ha incorporado también un análisis con enfoque de género complementario a los propios resultados de este programa que en sí mismo se define como un programa de género. Finalmente, se ha incluido estimaciones que permitan reconocer la participación de los grupos de beneficiarias de lengua indígena y los resultados alcanzados en particular por este subconjunto de proyectos.

3.1 Indicadores de sobrevivencia de proyectos

3.1.1 Sobrevivencia de proyectos productivos

Los primeros años de operación de un proyecto, generalmente resultan cruciales para su continuidad, en términos de la viabilidad económica del giro y el grado de cohesión organizativa que pueda lograrse en este período.

Es predecible que un porcentaje importante de proyectos que se implementan, se vea interrumpido o deje de operar dentro de los dos primeros años, toda vez que es el periodo en el que se afrontan las dificultades de organización y funcionamiento real del proyecto y se pone a prueba la expectativa de rentabilidad u obtención de ingresos por parte de los grupos emprendedores.

También es de esperarse que algunos de los proyectos no se hayan puesto en ejecución o no se hayan instalado finalmente, pero sólo en casos excepcionales en los que se hubieren presentado situaciones imprevisibles extremas, como pudieran ser afectaciones climatológicas o desintegración por diversas razones del grupo en cuestión, entre otras posibles causas.

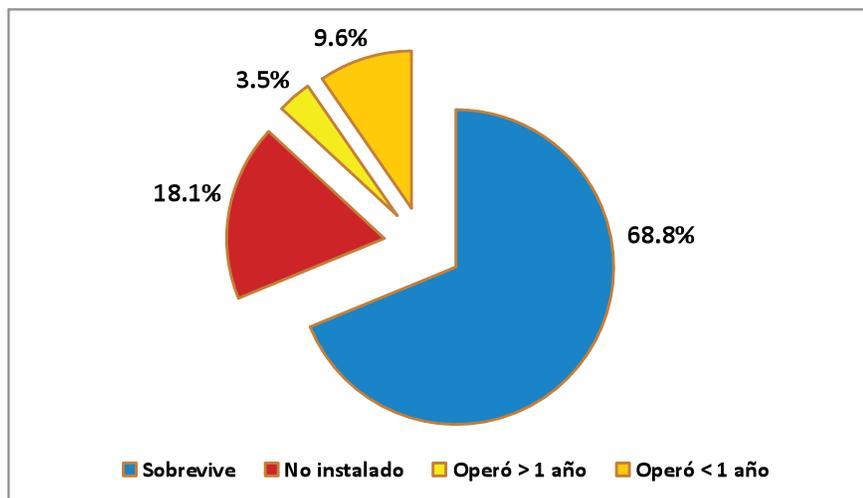
Es importante recordar que la población rural y en particular los núcleos agrarios a los que atiende el programa, generalmente se localizan de manera dispersa geográficamente en lugares de difícil acceso, lo que genera diferentes retos para su atención, que les permita superar las condiciones de aislamiento y marginación que enfrentan. La gran mayoría de los proyectos apoyados, derivado de la población objetivo que se pretende atender y la focalización preferente en las regiones o municipios con mayor rezago o más alto índice de marginación en el país, se ubican en localidades pequeñas y con condiciones de mercado que en general, imponen restricciones que pueden limitar la continuidad operativa de los proyectos.

Aunado a lo anterior, habría que considerar las estimaciones de sobrevivencia de proyectos, en un contexto económico general del país que durante el año 2009 presentó una disminución importante en su dinamismo y que seguramente en el siguiente año se mantuvieron secuelas de la contracción de diferentes actividades productivas y en la recepción de remesas del extranjero, que significó una presión o limitante adicional en el contexto de mercado y socioeconómico en el difícil entorno en el que generalmente se establecen estos proyectos.

Para conocer la proporción del total de proyectos que fueron apoyados en 2009 por el programa PROMUSAG que se mantienen en funcionamiento, se ha estimado la tasa de sobrevivencia a partir de la información recabada en la encuesta directa a grupos de beneficiarias. La información se obtuvo en los meses de marzo y abril de 2011 y considerando que la mayoría de los proyectos apoyados recibieron los recursos durante el segundo semestre de 2009, la mayoría de los proyectos debían registrar una operación de más de un año.⁹

⁹ En la muestra se identificaron 8 casos (equivalen aproximadamente al 5% del total) que iniciaron su operación hasta el año 2010, por diferentes razones (retraso en la entrega de recursos, en la recepción de activos o insumos, entre otras).

Gráfica 3. Distribución porcentual según condición operativa de los proyectos apoyados en 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

La estimación de la tasa de sobrevivencia nos informa que el 69% del total de proyectos apoyados en 2009 se mantienen en operación. Los resultados nos señalan también que el 13% de los proyectos fueron puestos en marcha pero dejaron de operar, en su mayoría antes de cumplir un año de operaciones, mientras que el 18% de los proyectos no fueron instalados.¹⁰

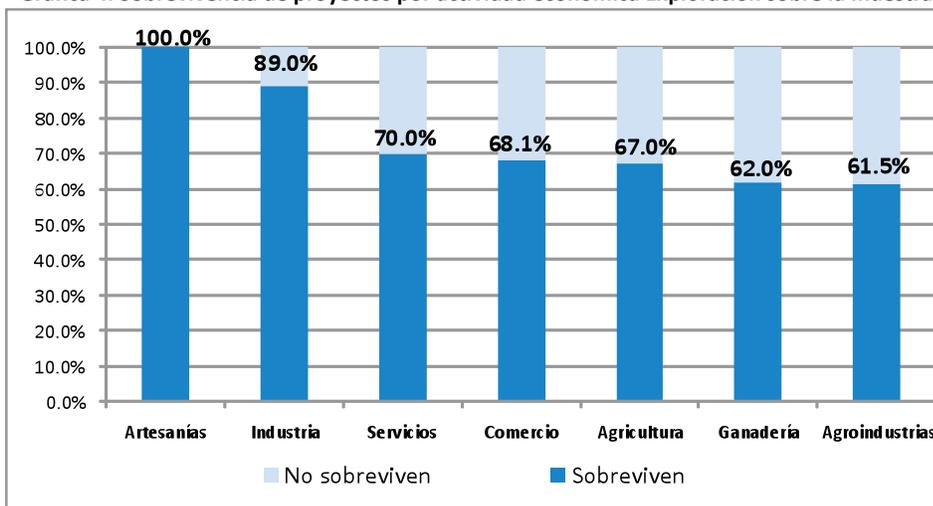
3.1.2 Proyectos productivos que sobreviven

Con la finalidad de identificar algunas pautas que puedan explicar la tasa de sobrevivencia alcanzada, se ha efectuado un análisis por tipo de actividades productivas de carácter exploratorio, sobre la muestra de proyectos que se mantienen en operación.

Como puede observarse en la siguiente gráfica, los proyectos de artesanías sobrevivieron en su totalidad y en segundo lugar, se identifican los proyectos que se impulsaron en actividades industriales (talleres de ropa en su totalidad).

¹⁰ La SRA implementó un proceso de supervisión a los proyectos apoyados en 2009 y mediante el cual identificó que continuaban en operación el 84.1% del total. El resultado de la evaluación, este porcentaje de sobrevivencia fue de 68.8%, pero debe tomarse en cuenta que la encuesta se realizó un año después y en este período dejó de operar un porcentaje importante de empresas.

Gráfica 4. Sobrevivencia de proyectos por actividad económica Exploración sobre la muestra



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Con un porcentaje alto de sobrevivencia, se identifican las empresas de servicios (principalmente cibercafés, renta de mobiliario y preparación de comida) y las de tipo comercial (principalmente abarrotes, venta de ropa, papelerías).

La mayor sobrevivencia en estas actividades, se debe posiblemente a que se trata de actividades productivas sobre las cuales se tiene un mayor conocimiento tradicional, o bien no implican una operación compleja y pueden ser fácilmente manejables. Este tipo de proyectos parece que son más fáciles de apropiarse por las beneficiarias, pues se trata de actividades tradicionales en el que las mujeres suelen tener participación y conocimientos previos. El manejo de este tipo de proyectos es seguramente más comprensible y el conocimiento previo le resta riesgo y dependen menos del acompañamiento de asistencia técnica para su operación.

En el caso de las empresas agrícolas, de un total de 6 proyectos en la muestra, sobreviven 3 proyectos de sistemas protegidos y 1 de tipo cielo abierto. La sobrevivencia en este tipo de proyectos, que son muy demandantes de recursos y capacitación técnica, seguramente obedece a un mayor involucramiento de los grupos de beneficiarias en su operación y condiciones favorables de asistencia técnica.

La menor proporción de proyectos que se mantienen en funcionamiento se observa en las actividades agropecuarias y de tipo agroindustrial. Por lo general, este tipo de proyectos tienen curvas de aprendizaje y maduración de mayor tiempo y por ende los flujos de ingresos no son inmediatos ni estables. La inversión en estas empresas implica mayor riesgo y en general son de mayor complejidad operativa y requieren de un amplio conocimiento sobre la actividad específica o de un acompañamiento efectivo de asistencia técnica.

Un factor que parece tener importancia en la sobrevivencia de los proyectos es lo que podría denominarse como grado de apropiación de los mismos desde un inicio. En este sentido, la información recabada nos indica que el 52% de los proyectos que sobreviven se refieren a emprendimientos que surgieron a partir de una idea o iniciativa propia del grupo de beneficiarias o de alguna de ellas en particular. En contraste, sólo 36% de los proyectos que no sobreviven, fueron resultado de una iniciativa propia.

Asimismo, la importancia del conocimiento previo sobre el tipo de actividad que va a desarrollarse en los proyectos, se refuerza si se considera que en el 55% de los proyectos que sobreviven y en el 29% de los que dejaron de operar, los grupos de beneficiarias señalaron que al menos una de ellas tenía experiencia o conocimiento del tipo de actividad a realizar.

3.1.3 Proyectos que fueron instalados pero ya no operan.

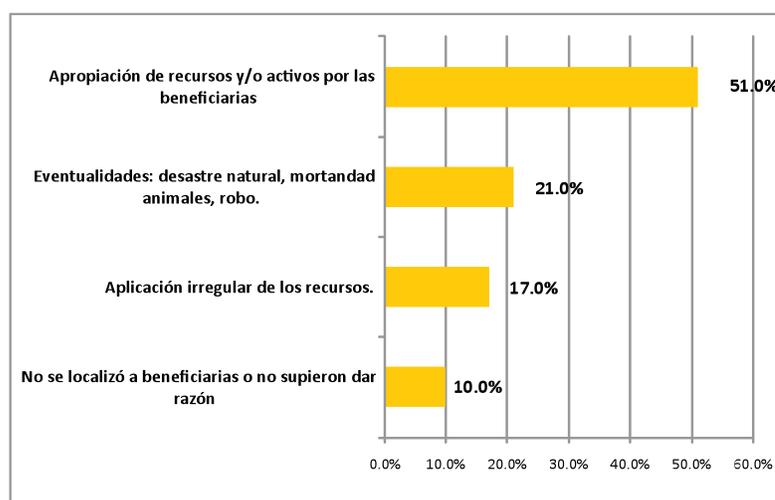
Como se ha señalado, se estima que el 13% del total de proyectos fueron puestos en operación, pero unos al cabo de unos meses y otros, poco después de un año, dejaron de funcionar por diversas razones.

.Con la finalidad de reconocer la problemática que ha propiciado la suspensión de operaciones en estas empresas, las razones por las cuales las empresas dejaron de funcionar obedecen a un conjunto de causas que han sido identificadas en el trabajo de campo en la presente evaluación y se han clasificado en 4 grandes rubros.

Del total de 13% de proyectos que dejaron de operar, aproximadamente, en poco más de la mitad de los casos (51%), la razón para el cierre de las empresas tiene como explicación que las beneficiarias dispusieron de los apoyos al margen de los objetivos del proyecto. En estos casos, no se puede saber con certeza las razones que orillaron a vender y/o repartirse los activos productivos y concluir de esta forma los proyectos, pero puede sugerir que en algunos casos, no se tenía la intención real de poner en funcionamiento el proyecto para que tuviera continuidad.

La suspensión de operaciones también se ha originado por eventualidades como pueden ser robo de activos, inundaciones y mortandad de animales, ésta última por entrega de activos inadecuados o de mala calidad o por la falta de conocimientos técnicos adecuados. Este tipo de causas representan el 21% del total de los cierres de empresas.

Gráfica 5. Razones por las que dejaron de operar los proyectos del PROMUSAG



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Otras causas frecuentes que explicarían el 17% de los ceses de operación tienen que ver con irregularidades en la aplicación o utilización de los recursos. La encuesta informa sobre diferentes casos en los que los activos y recursos llegan a ser apropiados por alguna de las beneficiarias, ya sea por conflictos internos en los grupos o de manera arbitraria, o bien, se utilizan pero en un proyecto diferente al solicitado y en algunos casos, se realizan las inversiones pero se mantienen inactivas.

Finalmente para el 10% de las empresas que han dejado de operar, no se pudo obtener la información por la imposibilidad de localizar a las beneficiarias o porque no quisieron o no supieron dar razón sobre las causas que llevaron al cierre.

En algunos estudios de caso, fue posible documentar una situación de suspensión de operaciones de empresas pecuarias, como resultado de la entrega inadecuada de animales y falta de conocimiento técnico.¹¹ En los proyectos que se refieren, los grupos de mujeres recibieron apoyo para la producción de borregos, aunque ellas en principio querían vacas. Las beneficiarias esperaban becerros para ampliar los hatos de sus esposos, y no consideraban el proyecto como una posibilidad de negocio propio, es decir, ellas no participaron en la definición del proyecto.

Adquirieron borregos que en principio mantenían en un potrero, sin que implicara cambio en el uso del suelo y alimentaban a sus animales mediante pastoreo y con forrajes locales. El desconocimiento del manejo del rebaño era total y, aunque ellas mencionaron que tuvieron asistencia técnica, ésta se limitó a las

¹¹ Estudios de casos realizados en proyectos de producción de ovinos en los municipios de La Independencia y La Trinitaria, Chiapas. Unidas para el bienestar familiar y Mujeres de San Fermín.

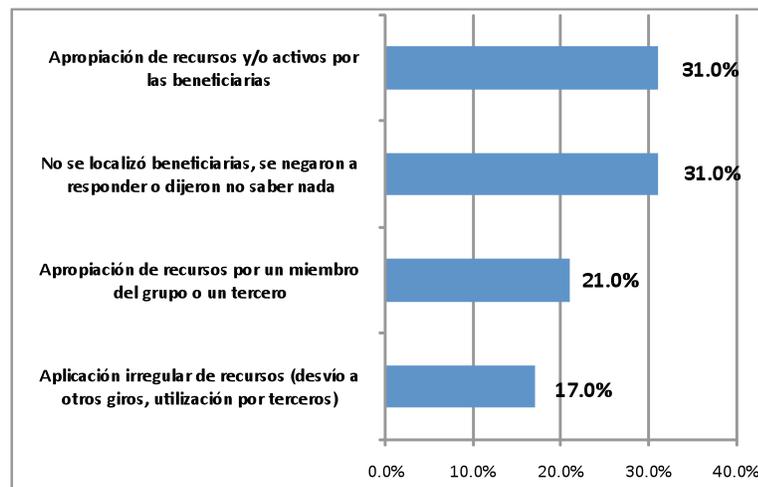
visitas del técnico cuando los problemas de enfermedad de los borregos ya no tenían solución y derivó en la muerte de una gran parte de los animales. A los pocos meses de haber puesto en marcha el proyecto, tenían menos de la mitad de animales por lo que decidieron repartírselos y criarlos en el traspatio de su casa y el proyecto dejó de funcionar.

3.1.4 Proyectos que no fueron instalados

Del total de proyectos apoyados en 2009, se ha estimado que el 18% de los mismos no fueron instalados. Este alto porcentaje representa un foco rojo en la operación del programa, que requiere una atención especial, a fin de evitar que la inversión termine sin cumplir su propósito.

La realización de la encuesta ha permitido identificar posibles causas que han originado que este alto porcentaje de proyectos no se hayan instalado. A manera de exploración en la muestra, y con fines de análisis, se han clasificado en 4 tipos de factores causales las razones por las que no fueron instalados los proyectos.

Gráfica 6. Razones por las que no se instalaron los proyectos del PROMUSAG



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Destaca como principal razón (31% de los casos de no instalación) la práctica de recibir el apoyo solicitado y repartirse los recursos entre las socias o aplicarlo en activos y posteriormente repartirse los mismos, que lo asumen así como una transferencia para su ingreso.

Otras razones que también implican una aplicación irregular de los recursos, toda vez que las beneficiarias dispusieron del recurso en forma diferente a lo previsto (apropiación de recursos por una de las beneficiarias o por un tercero) explican el 21% del total de los proyectos no instalados.

En el 17% de los casos, los recursos fueron utilizados pero se aplicaron de manera irregular, destinándolos hacia otro giro productivo, o bien se aplicaron y su aprovechamiento o utilización se realiza por

un tercero. Finalmente, en el 31% de los proyectos no instalados no se ha podido determinar la razón por la que los apoyos no se aplicaron como estaba previsto, pues no fue posible localizar a las beneficiarias, o las beneficiarias se rehusaron a proporcionar información. En estos últimos casos, la predisposición encontrada o la no localización de las beneficiarias, sugiere que puede haber graves irregularidades en la aplicación de los recursos de estos proyectos.

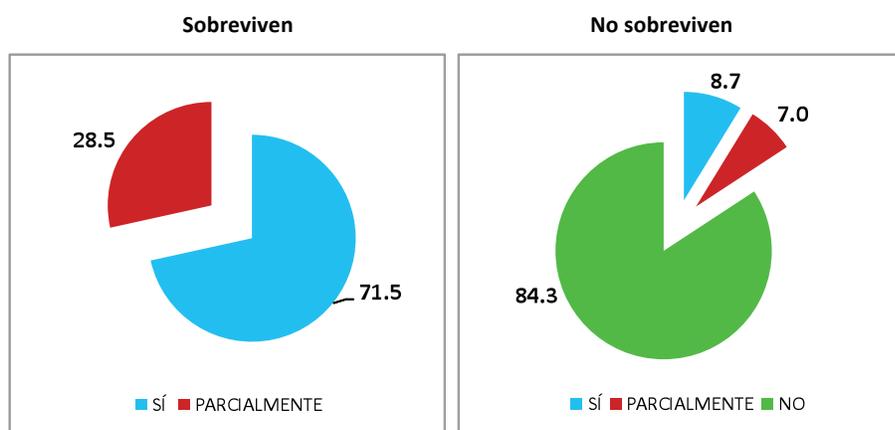
La ocurrencia de las situaciones como las antes descritas, dan cuenta algunas de ellas de indicios claros de distorsión en la aplicación de los recursos y otras sugieren situaciones irregulares en la operación del Programa, que resultan focos rojos para el programa.

3.1.5 Permanencia de activos productivos.

La información recabada mediante la encuesta, permitió conocer la situación de los activos productivos y para el total de proyectos que se mantienen en operación se estimó que en el 72% se conservan en su totalidad y en el 28% se mantienen sólo parcialmente.

La reducción de los activos productivos en los proyectos en operación, muestra una proporción relativamente considerable y es un indicador que llama la atención y sugiere que en estos casos, se han registrado procesos de descapitalización que pueden poner en riesgo la viabilidad operativa a futuro.

Gráfica 7. Distribución porcentual de los activos productivos en proyectos del PROMUSAG



Fuente: Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

En el caso de los proyectos que no sobreviven, la permanencia de activos productivos corresponde por un lado con el alto porcentaje de proyectos que no fueron instalados y el abandono o venta de activos en muchos de los proyectos que ya no operan. La estimación nos señala que en 84% de los proyectos que no sobreviven, no se mantienen los activos productivos.

Resulta de interés conocer que en el 16% de los proyectos que no sobreviven se mantienen los activos productivos, los que representan una inversión importante y un potencial para su posible reimpulso. Una parte importante de las empresas que no se encuentran funcionando, conserva parcial (7%) o totalmente (9%) los activos que se adquirieron con los recursos del Programa, generalmente ligados a infraestructura o equipos que permanecen en manos de los beneficiarios, sin que estén operando en la actualidad. En los casos en que resultara viable su reactivación, este tipo de empresas podría ser objeto de un programa de rescate.

3.2 Indicadores de utilidades y rentabilidad de los proyectos.

Con la finalidad de poder alcanzar una medición de este indicador, se solicitó información para la elaboración de los estados de resultados a los grupos de beneficiarias del total de proyectos que se mantenían funcionando y también de los que habían dejado de operar.¹² No en todos los casos se pudo obtener la información necesaria y consistente para este ejercicio, debido a falta de registros, falta de conocimiento de las socias, o bien, por tener ya varios meses de haber dejado de operar.

La información recabada permitió integrar estados de resultados para la mayoría de los proyectos que sobreviven y para un importante número de proyectos que ya no operan. Considerando lo anterior, se han formulado dos estimaciones sobre la rentabilidad de los proyectos:

- En la primera estimación, se aprovecha el total de información que pudo recabarse y comprende tanto a proyectos que sobreviven como a proyectos que han dejado de operar pero de los cuales pudo obtenerse estados de resultados.
- La segunda estimación, sólo se refiere a los resultados obtenidos con base en la información de los proyectos que sobreviven.

3.2.1 Estimación para el total de proyectos con estados de resultados.

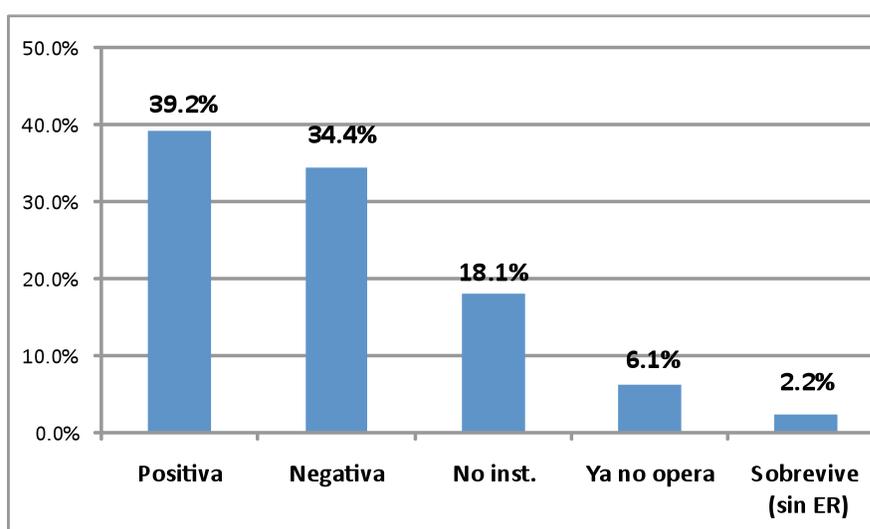
Primeramente se identificó el porcentaje de proyectos apoyados para los cuales se pudieron obtener información para integrar sus respectivos estados de resultados. Para ello, se separó el 18.1% de los proyectos que no se instaló y el 6.1% de los proyectos que ya no operan y del que no se pudo obtener información para integrar estados de resultados por falta de registros o por haber dejado de operar antes de cumplir un año. Adicionalmente, debe considerarse que no se contó con información suficiente para elaborar estados de

¹² La encuesta comprendió un apartado específico que permitió obtener datos para integrar estados de resultados para un año de operación, referido generalmente a 2010 y estimar las utilidades de operación, así como la inversión total en el proyecto con los ajustes necesarios de actualización y depreciación de activos. La rentabilidad de los proyectos, se estimó como la proporción de las utilidades de operación con relación a la inversión total inicial.

resultados para algunos proyectos que sobreviven que representan el 2.2% del total de proyectos apoyados. En conjunto, los anteriores casos representan el 26.4% del total de proyectos apoyados.

Por lo anterior, las estimaciones de utilidad y de tasa de rentabilidad se realizaron considerando el 73.6% del total de proyectos apoyados. De este total, se estima que el 39.2% de los proyectos obtuvieron utilidades durante su primer año de operaciones y el 34.4% registró utilidades negativas.

Gráfica 8. Situación de los proyectos del PROMUSAG según utilidades obtenidas



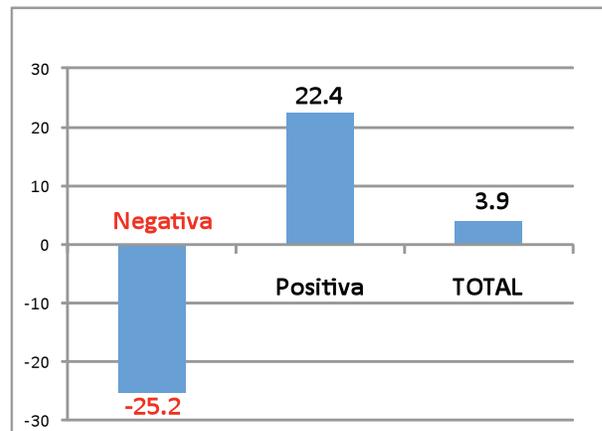
Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

La tasa de rentabilidad se calculó para cada uno de los proyectos, como la proporción de las utilidades de operación respecto a la inversión inicial total reportada, con los ajustes necesarios de actualización y depreciación.

Para los proyectos que obtuvieron utilidades positivas y que representan el 39.2% del total de proyectos apoyados en 2009, la tasa de rentabilidad promedio fue de 22.4% anual.

En contraposición, los proyectos que registraron pérdidas y que representan el 34.4% del total de proyectos apoyados, en conjunto su tasa de rentabilidad fue de -25.2%.

Gráfica 9. Tasa de rentabilidad promedio en proyectos que sobreviven y que ya no operan



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

En ambos casos las tasas de rentabilidad son significativas. En los casos de los proyectos que operan con utilidades, el promedio obtenido indica una alta tasa de rentabilidad obtenida durante el primer año de operaciones. Pero en sentido opuesto, el nivel de pérdidas en promedio que se obtiene para los proyectos con resultados negativos, sugiere una rápida descapitalización y una situación que pone en peligro la sobrevivencia de estos proyectos. Debe considerarse, sin embargo, que en el caso de los proyectos con utilidades negativas, es posible que aún no lleguen a una maduración suficiente y por lo tanto sus ingresos aún no alcancen los niveles previstos que les permitirían mejorar sus resultados.

El resultado promedio, considerando tanto los proyectos con utilidades como los que tienen pérdidas, indica una tasa de rentabilidad de 3.9%.

Como se ha señalado, en esta estimación se incluyen tanto empresas que sobreviven como proyectos que dejaron de funcionar. En el siguiente apartado se abordarán consideraciones sobre los resultados de rentabilidad en las empresas que se mantienen en operación, por lo que a continuación se exponen sólo algunos hallazgos con relación a los proyectos que dejaron de operar.

En la mayoría de las empresas que dejaron de operar, se obtuvieron utilidades y rentabilidad negativas. En principio, se podría pensar que las empresas con pérdidas en su primer año de operaciones o antes, no tuvieron aliciente para continuar y entre otras razones, prefirieron cerrar, pero en la mayor parte, las razones obedecen a otras situaciones no relacionadas con los resultados alcanzados por su operación, como se ha señalado en el apartado anterior sobre las causas de cierre de las empresas.

En este sentido, un importante número de empresas se pusieron en marcha con toda la intención de alcanzar una buena operación para su consolidación, pero tuvieron que enfrentar diferentes eventualidades imprevisibles (climatológicas, enfermedades) o condiciones operativas con muy bajos ingresos y se vieron en la necesidad de suspender.

Sin embargo, el análisis más detallado de los resultados obtenidos en los proyectos que ya no operan y que se refieren principalmente a proyectos ganaderos y giros de tipo comercial, muestran indicios de que algunos de éstos fueron emprendidos no con la intención de propiciar su continuidad, sino como una forma de aplicar los recursos y comprobar su utilización conforme a lo establecido en el proyecto que presentaron para solicitar el apoyo y posteriormente efectuar la venta de los activos adquiridos, para distribuirse al final los recursos o una combinación de venta y consumo de los activos por parte de las beneficiarias.

Esta distorsión en la aplicación de los apoyos resulta clara sobre todo en los proyectos ganaderos, en donde se registra una rápida reducción de los hatos y/o animales adquiridos, con una rápida descapitalización. En los casos que se lograron vender bien los animales, se registran utilidades de operación y rentabilidad positiva pero prácticamente a costo de su descapitalización. En los casos en los que hubo autoconsumo o solo se vendieron parcialmente los animales, se generó ingreso para las beneficiarias pero los resultados fueron utilidades y rentabilidad negativa y su descapitalización.

Un proceso similar parece darse en los proyectos de comercios y servicios que dejaron de funcionar, aunque con alguna variante. En algunos proyectos hay indicios de que los proyectos se pusieron a operar y lograron utilidades, pero finalmente, después de distribuir ingresos y/o activos entre las socias, alguna de ellas, se apropia de los activos y los guarda o los utiliza por su propia cuenta y deja de operar el proyecto como estaba previsto.

En otros casos, principalmente los giros comerciales, los proyectos se instalan y se ponen en funcionamiento hasta agotar las existencias que adquirieron. Generan así ingresos por un periodo, pero como resultado de consumir el capital invertido, lo que se refleja en resultados de utilidades y rentabilidad negativas.

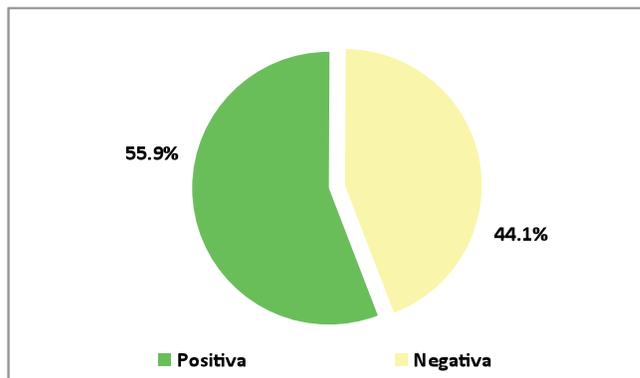
Finalmente, debe señalarse que los procesos de descapitalización también se pudieron originar por la necesidad de las beneficiarias, en especial las de muy escasos recursos, de obtener ingresos en forma inmediata o en el menor tiempo posible, o bien, la necesidad de autoconsumo ante situaciones de imperiosa necesidad. Es muy difícil evitar la obtención de recursos líquidos en situaciones de urgencia, cuando se tienen activos que se pueden vender o consumir.

3.2.2 Estimación de utilidades y rentabilidad en los proyectos que sobreviven.

Considerando sólo los proyectos que sobreviven y para los cuales se pudo elaborar estados de resultados, se ha estimado que el 56% de éstos obtuvieron utilidades durante su primer año de operación, mientras que el 44% registraron pérdidas.¹³

¹³ No se incluyen los proyectos que sobreviven para los cuales no se contó con información suficiente para elaborar estados de resultados.

Gráfica 10. Proyectos que sobreviven con utilidades positivas y negativas



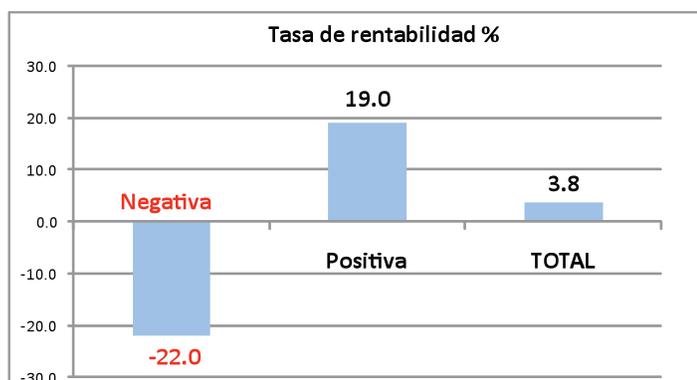
Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

La estimación de rentabilidad para este universo de proyectos, se ha estimado en el caso de los que obtuvieron utilidades del orden de 19% y para los que registraron pérdidas de -22.0%. La rentabilidad promedio para el total de los proyectos fue de 3.8% anual.

Los resultados anteriores, deben considerar que la mayoría de las empresas apoyadas por el PROMUSAG son proyectos productivos pequeños que generalmente aprovechan activos disponibles por lo que no pagan, al establecerse en terrenos o equipamientos de los socios o de familiares cercanos. También es frecuente que en este tipo de proyectos se aprovecha la mano de obra familiar de los propios socios y de sus parientes cercanos para realizar las actividades que requiere el proyecto productivo, sin retribuciones a cambio.

Lo anterior se refleja en las ganancias, ya que en los estados de resultados que se estimaron con las empresas solo se tomaron en cuenta los costos reales de las empresas, y se excluyeron costos que en realidad no se hacen, sino que son factores del contexto social del proyecto. Esto implicó que en muchos de los estados de resultados de las empresas no haya costos por mano de obra o por la renta de los terrenos en donde se establecieron los proyectos.

Gráfica 11. Tasa de rentabilidad promedio de los proyectos que sobreviven



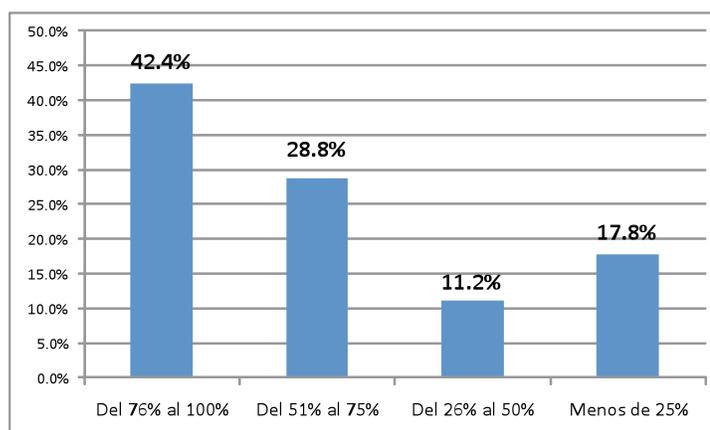
Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Con la finalidad de encontrar pautas o posibles factores adicionales que nos permitan explicar los resultados anteriores, se han considerado tres análisis exploratorios en la muestra: la posible relación con los niveles de utilización de la capacidad instalada, las diferencias de comportamiento por actividad productiva y el diferente nivel de asistencia técnica recibida.

3.2.3 Utilización de la capacidad instalada en los proyectos

Un aspecto que se considera conveniente analizar es el relativo al nivel de utilización de la capacidad instalada que se registra en los proyectos, toda vez que puede explicar en parte los resultados de rentabilidad.

Gráfica 12. Utilización de la capacidad instalada en los proyectos que sobreviven



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Para los proyectos que sobreviven, la estimación que se ha obtenido indica que el 42% de los proyectos utilizó en más del 75% su capacidad instalada, mientras que en 29% los proyectos operaron con una utilización entre 51% y 75% de la capacidad instalada.

Destaca la elevada proporción de proyectos productivos (29%) que reportaron haber operado con baja utilización de su capacidad instalada, la mayor proporción incluso menos del 25% de la misma.¹⁴

Como puede apreciarse una alta proporción de las empresas operaron con un bajo nivel de aprovechamiento de su capacidad instalada y comprende en su mayoría a proyectos que obtuvieron utilidades negativas. Lo anterior sugiere que pudo presentarse sobreinversión inicial en muchos de los proyectos, sobre todo en los que tienen un muy bajo aprovechamiento de capacidad instalada, lo cual impone condiciones de operación que difícilmente permiten obtener resultados positivos, por lo menos en los primeros años.

Es importante destacar que en casi el 60% de los proyectos que sobreviven, se realizaron aportaciones directas de las beneficiarias que en promedio ascendieron a 82,000 pesos. Es decir, si sumamos a la inversión realizada con el apoyo del programa las aportaciones de las beneficiarias (principalmente terrenos, instalaciones y equipos propios), la inversión promedio en estas empresas fue del orden de 206,000 pesos. En algunos casos, estas aportaciones representaron un factor que ha contribuido a la buena operación y resultados de las empresas y reafirma el compromiso de las beneficiarias con las mismas, pero en otros casos, una inversión tan alta puede estar imponiendo condiciones de sobreinversión que limitan la rentabilidad de las empresas.

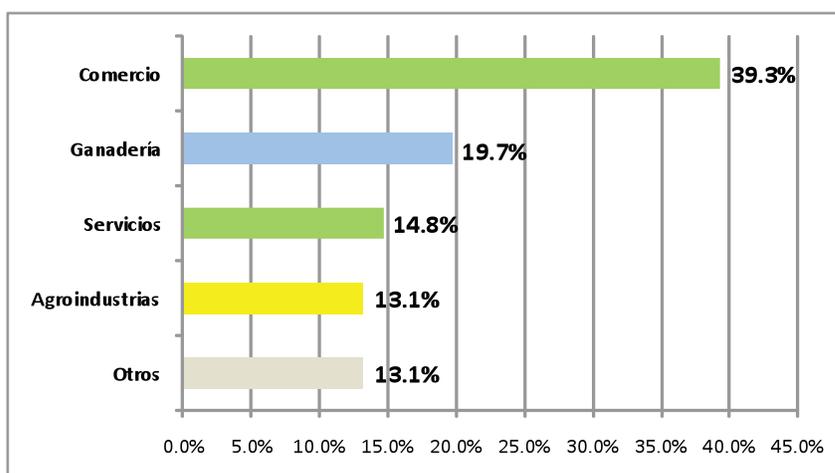
3.2.4 Tipo de giros y actividades de los proyectos e implicaciones en rentabilidad

La exploración de la muestra indica diferencias en la rentabilidad de los proyectos que sobreviven. El análisis por tipo de actividad a partir de esta exploración, muestra algunas pautas sobre las diferentes rentabilidades que se obtienen, que sugiere que guardan relación precisamente con el giro productivo que se emprende.

Las curvas de aprendizaje y el periodo de madurez de los proyectos, difiere según sea el tipo de giro o actividad productiva. En general, las actividades comerciales, de servicios y algunos de tipo agroindustrial, requieren de menos tiempo para acumular experiencia y aumentar la productividad, y generar casi en forma inmediata ingresos estables. Lo contrario sucede en la mayoría de los proyectos agropecuarios. Dependiendo de la especie o cultivo, se requieren de largos periodos para cubrir las curvas de aprendizaje y los periodos de maduración en ocasiones pueden tomar más de un año y por lo tanto la obtención de ingresos estables. Estos procesos de aprendizaje y maduración, se encuentran determinados además por el tipo de sistema productivo y las escalas de producción, que en los proyectos que nos ocupan por lo general son de pastoreo extensivo y en escalas mínimas, que aumentan los periodos de tiempo requeridos.

¹⁴ Los proyectos que señalaron una mínima utilización de su capacidad instalada, sí reportan ingresos y operaciones, se refieren principalmente a empresas de tipo agropecuario.

Gráfica 13. Distribución porcentual de proyectos con rentabilidad POSITIVA por actividad económica



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Lo anterior, parece corroborarse con los resultados obtenidos de la muestra. Del total de proyectos que sobreviven con resultados de rentabilidad positiva, se puede observar que las empresas de tipo comercial (abarrotes, papelerías, venta de ropa, principalmente), son las que mayor presencia tienen y muestran la mayor rentabilidad promedio.¹⁵ Este tipo de actividades tienen como característica común el generar ingresos en forma casi inmediata y de manera más o menos estable desde el inicio. Asimismo, representan un menor riesgo de inversión y en general son actividades con las cuales las beneficiarias suelen estar familiarizadas y se depende menos de un adecuado acompañamiento de asistencia técnica. El éxito de este tipo de actividades, suele estar más en las manos de quienes lo emprenden y solo por una muy deficiente operación o por ubicarse en sitios con muy escasa demanda, es cuando tienden a funcionar con malos resultados.

Algo similar ocurre en las empresas de servicios (preparación de alimentos, cibercafés). En general, también representan empresas de menor riesgo de inversión y cuya operación no requiere de conocimientos o capacitación y asistencia técnica específica. Son negocios cuya operación no es compleja y generan en el corto plazo flujo de ingresos con cierta estabilidad. En este caso sin embargo, algunas empresas enfrentan procesos de rápida depreciación de sus activos, lo que puede explicar la menor participación en el total de empresas rentables.

En el caso de los proyectos ganaderos, que son los que mayor proporción representan en el total de proyectos apoyados, muestran una sobrevivencia con resultados positivos de sólo 20% del total de proyectos. Al contrario de las empresas de tipo comercial y/o de servicios, se trata de actividades que tienen una mayor

¹⁵ Aunque no son estimaciones expandibles para el universo de proyectos, para los proyectos con rentabilidad positiva en la muestra, se obtuvieron los siguientes promedios: comercios 25%, servicios 16%, ganaderos 6%, agroindustrias 24%. Estos resultados sólo deben considerarse como una exploración para identificar pautas de operación de los proyectos.

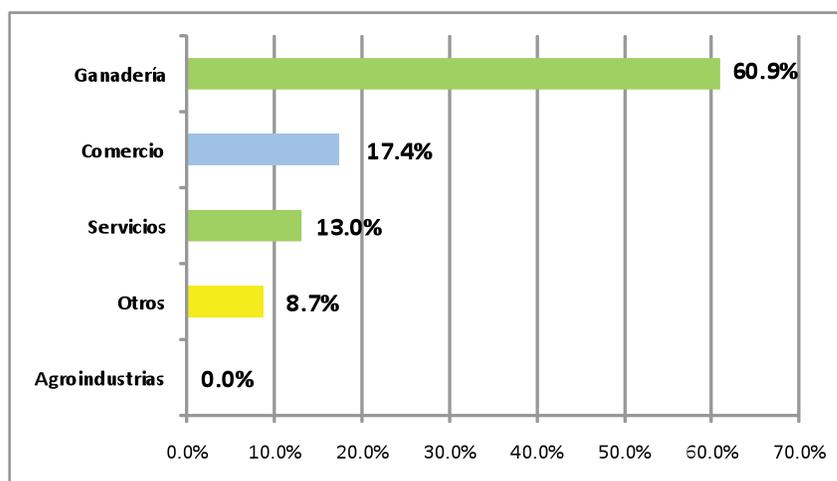
complejidad y de mayor riesgo (enfermedades, condiciones climatológicas) y que por lo general requieren de mayor tiempo para madurar y poder generar ingresos; asimismo la obtención de ingresos se realiza en condiciones de mercado con mayores cambios e incertidumbre de precios. El funcionamiento de este tipo de proyectos suele requerir de un mayor conocimiento y asistencia técnica. En el caso de los proyectos ganaderos con rentabilidad positiva se observan procesos de inversión adicional que se refleja en el aumento de los hatos. Lo anterior sugiere que se trata de grupos de beneficiarias que tiene capacidad y pueden permitir el crecimiento de sus hatos sin la necesidad de obtener ingresos en el corto plazo.

El conjunto del resto de proyectos (agroindustriales, industriales, artesanales y agrícolas) representa el 26% del total de los proyectos con rentabilidad positiva. En estas actividades se pueden apreciar tasas de rentabilidad elevadas y se trata de proyectos de cierta complejidad operativa y en general con depreciación de activos importante, pero con posibilidades de obtención de ingresos importantes en el corto plazo, suficientes para compensar la depreciación de sus activos. En general se trata de giros en los cuales se suele tener un conocimiento tradicional (principalmente elaboración de pan, tortillerías y talleres de ropa, aunque también hay proyectos de cerámica y de agricultura protegida).

La exploración en los proyectos con rentabilidad negativa, presenta una estructura por tipo de actividad en donde predominan los proyectos ganaderos (principalmente ovinos y bovinos), que representan el 61% del total. En estos proyectos los procesos de aprendizaje y maduración, requieren de mayor tiempo (en ocasiones de 2 a 3 años) y los primeros ciclos de ingresos suelen concretarse varios meses después, limitando la posibilidad de obtener utilidades en el primer año de operación.

Los proyectos de ganadería, principalmente en ovinos y bovinos, son los que, en general, han enfrentado mayores dificultades para su viabilidad económica; en el 60% de los casos el hato ha disminuido y se encuentran descapitalizados. Aunque debe señalarse que en el otro 40% de los casos se registra aumento del hato y los resultados negativos obedecen más bien a estar en proceso de maduración y realización de ventas. En éstos últimos, se puede esperar que su rentabilidad tienda a mejorar, en la medida que vayan madurando y cerrando sus ciclos de ventas.

Gráfica 14. Distribución porcentual de proyectos con rentabilidad NEGATIVA por actividad económica



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Las empresas de tipo comercial y de servicios, en conjunto representan el 30% de los proyectos que sobreviven con utilidades negativas. En estos proyectos, el efecto de la depreciación de activos es el factor principal que explica estos resultados. En todos los casos se registran ingresos y en general utilidades antes de la depreciación.

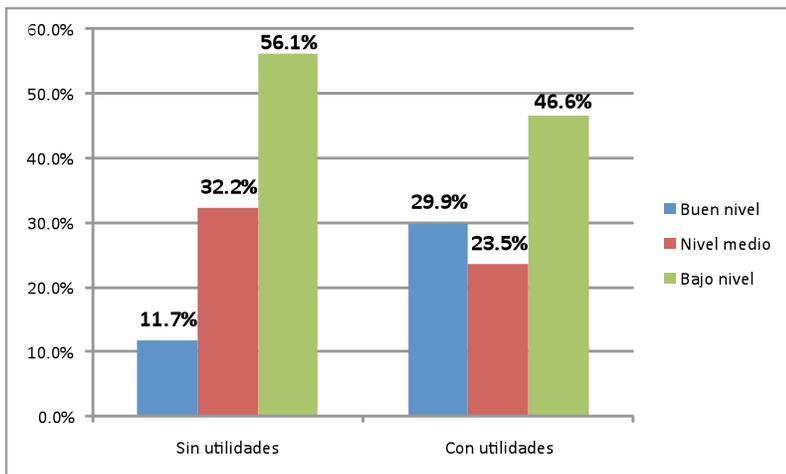
Finalmente, el 10% de los proyectos con pérdidas en el primer año de operaciones se refiere principalmente a proyectos de tipo industrial (talleres de costura). La mayoría presenta ingresos importantes, pero insuficientes para compensar el efecto de depreciación de sus activos.

3.2.5 Nivel de asistencia técnica y su relación con la rentabilidad de los proyectos.

La exploración de la muestra también sugirió que entre los factores determinantes de la rentabilidad podría estar el nivel de asistencia técnica que tuvieron durante su primer año de operaciones. En general, la frecuencia de utilidades positivas es mayor en los proyectos para los cuales se contó con una buena o regular asistencia técnica.

Se estimó que el 53% de los proyectos que sobreviven con rentabilidad positiva, contaron con asistencia técnica de buen o mediano nivel, mientras que sólo el 44% de los que reportan pérdidas, contaron con este nivel.

Gráfica 15. Nivel de asistencia técnica en los proyectos que sobreviven



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Es más clara la relación si tomamos sólo el nivel bueno de asistencia técnica. Se estima que el 30% de los proyectos con utilidades contaron con un buen nivel de asistencia técnica, que contrasta con sólo el 12% en las que registraron pérdidas.

3.3 Indicador de variación en el ingreso mensual.

Para poder obtener una estimación de la variación en el ingreso de las beneficiarias apoyadas en 2009 se hizo necesario establecer una estimación del ingreso que percibían antes de llevar a cabo los proyectos, de manera que permitiera establecer una línea o ingreso base sobre el cual poder medir los cambios generados con la puesta en marcha de los proyectos apoyados.¹⁶

Para conocer las diferentes fuentes que conformaron este ingreso se consideraron tres grandes rubros: ingresos por concepto de salarios o por la realización de actividades de autoempleo; ingresos derivados de subsidios y transferencias recibidas, en las que se suman los diferentes apoyos recibidos por otros programas de apoyo gubernamental y las remesas que hubieran recibido del extranjero, así como apoyos familiares y, por último, los ingresos que se hubieran obtenido por cuenta propia a partir de sus propias unidades de producción rural.

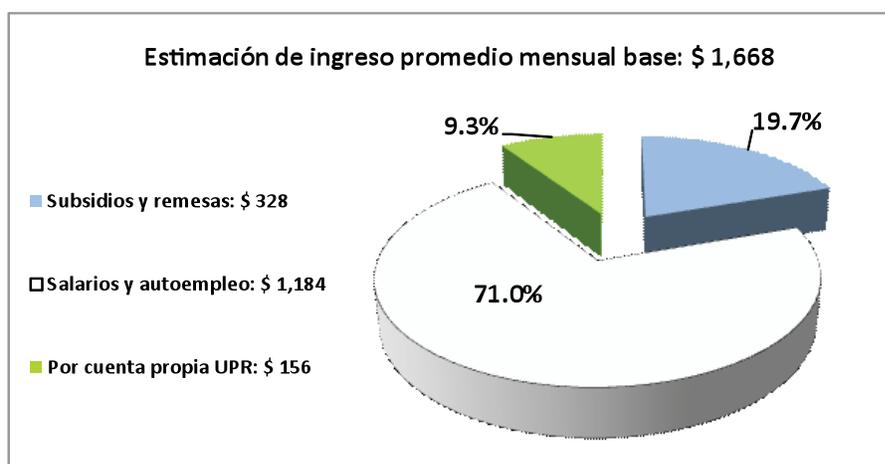
¹⁶ Los datos sobre la percepción de ingresos se solicitó a una beneficiaria representativa de cada grupo. La estimación del cambio en el ingreso es representativa, pero está desvinculada del nivel de confianza y del margen de error de la muestra, que estuvo diseñada tomando como unidad a los proyectos y no a los beneficiarios.

3.3.1 Estimación del ingreso mensual promedio base de las beneficiarias.

Con la información recabada para el total de los proyectos encuestados, se procedió a estimar el ingreso promedio mensual por beneficiaria y a establecer las diferentes fuentes de ingreso y su peso en el total de ingresos. El ingreso promedio base de las beneficiarias antes de emprender los proyectos se estimó en 1,668.00 pesos de 2010.

El principal componente de ingreso antes de participar en los proyectos, fue el de salarios y autoempleo que significaba el 71% del ingreso mensual. El segundo componente en importancia se refiere a los subsidios o remesas recibidas, que significaba el 20% del ingreso total. En este rubro, las remesas recibidas significaron poco más de la mitad de los ingresos y la otra mitad provino de apoyos gubernamentales (principalmente del Programa Oportunidades). En forma complementaria, se observa un ingreso derivado principalmente de las unidades de producción rural en las que participan algunas de las beneficiarias y que sólo representaba el 9% del total.

Gráfica 16. Estimación del ingreso promedio mensual base de las beneficiarias (pesos de 2010)



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

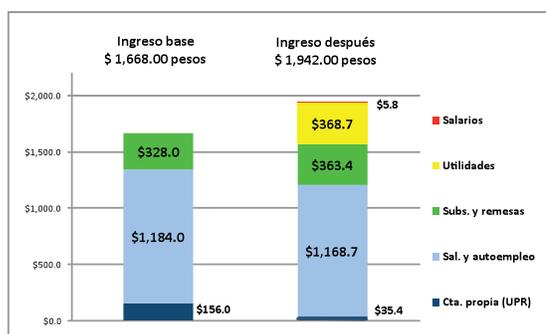
3.3.2 Variación en el ingreso promedio mensual respecto del ingreso base estimado.

Una vez que se obtuvo el ingreso base de las beneficiarias, se procedió a estimar el ingreso promedio mensual de las beneficiarias durante el año de 2010, es decir, posterior a la puesta en marcha de los proyectos productivos. Esta información se obtuvo de las mismas beneficiarias que se encuestaron para la determinación del ingreso base, y se han efectuado dos estimaciones.

□ **Variación en el ingreso promedio mensual en el total de proyectos**

La estimación que se realizó para el total de proyectos de la muestra, indica un ingreso mensual promedio de 1,942.00 pesos de 2010, es decir, 274.00 pesos superior respecto al ingreso base y que significa un incremento del 16.4%.¹⁷ El aporte derivado de la operación de los proyectos significó para cada beneficiaria en promedio, de 374.00 pesos; la mayor parte como utilidades generadas y en forma marginal como salarios efectivamente devengados, ya que en la mayoría de los proyectos no se establecieron relaciones salariales.

Gráfica 17. Estimación del ingreso promedio mensual de las beneficiarias con la operación de los proyectos



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Puede observarse una importante recomposición en las fuentes de ingreso de las beneficiarias, apreciándose, por un lado, una disminución en participación de los salarios y autoempleo a 60% del ingreso mensual, mientras que las actividades por cuenta propia disminuyen su participación a sólo 2%. En cuanto a los subsidios y remesas recibidas, apenas disminuyen su participación a 19% del ingreso mensual total. En contraparte, los ingresos que se derivaron de los proyectos productivos representaron poco más del 19% del ingreso total, principalmente como utilidades.

□ **Variación en el ingreso promedio mensual en proyectos que sobreviven.**

Considerando sólo los proyectos que sobreviven, la estimación del ingreso mensual promedio de las beneficiarias después de un año de operación de los proyectos resultó de 2,053.00 pesos de 2010, es decir, 385.00 pesos superior respecto del ingreso base estimado y que representa una variación del orden de 23.1%.¹⁸

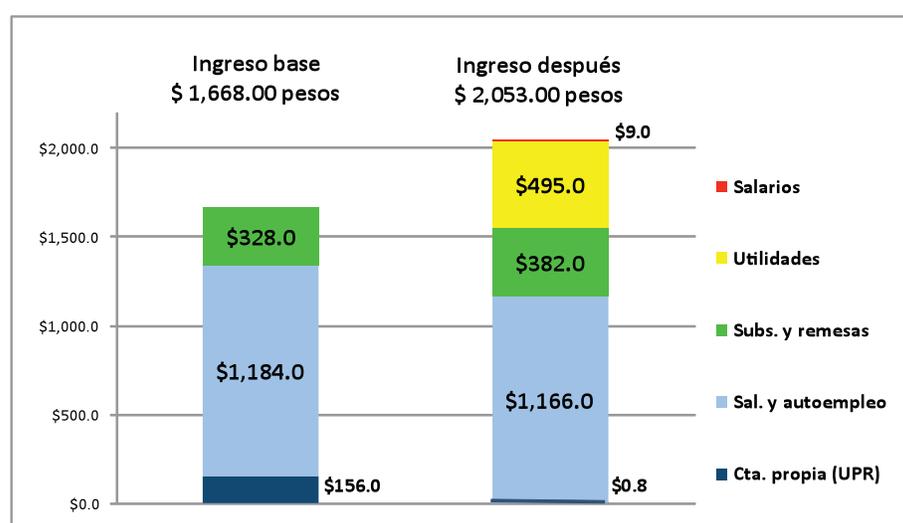
¹⁷ La estimación considera al total de los proyectos, suponiendo en los casos de los no instalados y los que dejaron de operar sin información, que los ingresos de las beneficiarias se mantuvieron igual al año base. La variación es significativa, principalmente por partir de un ingreso base muy bajo, sobre el cual una variación real de \$274.00 pesos al mes tiene un fuerte impacto.

¹⁸ La variación es mayor en razón de que el monto total de utilidades y salarios de los proyectos se distribuye entre un menor número de beneficiarias (al excluir a no instalados y que ya no operan). Debe tomarse en cuenta que se parte de un ingreso base muy bajo, sobre el cual un aumento de \$385.00 pesos en promedio al mes tiene un fuerte impacto.

El aporte del proyecto para cada beneficiaria fue en promedio de \$504.00; casi en su totalidad como utilidades obtenidas con los proyectos. La obtención de este monto promedio de ingresos por utilidades permitió además de compensar la disminución de ingresos que se registró en otras fuentes (UPR, autoempleo y salarios en otras actividades), incrementar el ingreso nominal de las beneficiarias.

La disminución de los ingresos en estas fuentes de ingreso posiblemente se deba a tener que dedicar menos tiempo a estas actividades con la finalidad de atender la operación de los proyectos emprendidos. Sin embargo, el ingreso del proyecto compensa sobradamente la disminución en el ingreso de la UPR.

Gráfica 18. Ingreso promedio mensual de las beneficiarias con la operación de los proyectos que sobreviven



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

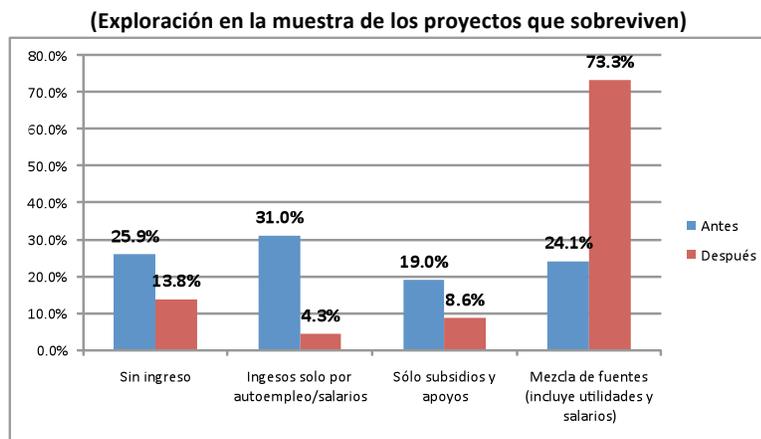
Debe mencionarse que en general, las estimaciones de ingreso anteriores corresponden al primer ciclo productivo de la empresa, durante el cual las utilidades pueden ser diferentes de las que cabría esperar en un año típico, dependiendo del rubro productivo y de la curva de madurez del proyecto. En diferentes giros productivos, principalmente agropecuarios, las utilidades en los primeros años son más bajas que el promedio durante la vida del proyecto por el tiempo que puede llevarse la puesta en marcha y su operación plena.

3.3.3 Impacto diferenciado según el tipo de fuente original de las beneficiarias.

Para el 45% del total de las beneficiarias, que antes de los proyectos no tenían ningún ingreso o sólo tenían ingresos provenientes de subsidios y remesas, el ingreso obtenido por los proyectos representa un cambio sustancial respecto a su situación anterior.

Para el 55% de las beneficiarias, que ya contaban con un ingreso propio derivado del autoempleo o salarios en otras actividades, o bien provenientes de sus propias unidades de producción, o una combinación de estas fuentes, el ingreso obtenido con los proyectos, resulta importante aunque tiene un impacto solo complementario en su ingreso.

Gráfica 19. Proporción de beneficiarias según fuente de ingresos antes y después de los proyectos



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

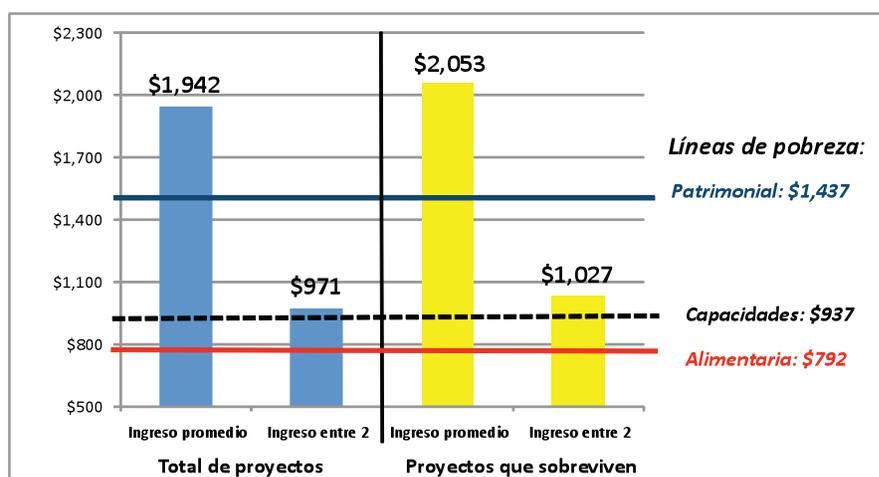
En general, los proyectos emprendidos han mantenido la posibilidad de que las beneficiarias continúen con las actividades que ya venían desarrollando y que les permitían obtener ingresos. En la mayoría de los proyectos, en sus diferentes giros productivos, no se han convertido en la ocupación ni fuente principal de las beneficiarias. Asimismo, el nivel de ingresos en promedio derivado de los proyectos, que se ha alcanzado durante el primer año de operaciones, no permite aún que los proyectos se constituyan en las fuentes de ingreso principales o únicas de las beneficiarias (salvo en las que no tenían ingreso).

3.3.4 Comparación del ingreso promedio mensual con las líneas de pobreza.

En un sentido riguroso, los niveles de ingreso estimados para las beneficiarias no podrían relacionarse directamente con los montos que definen los niveles de pobreza (alimentaria, de capacidades o de patrimonio)¹⁹. Los umbrales de ingreso para estas clasificaciones consideran el ingreso promedio por persona, es decir, incluyen a todos los miembros de la familia; en cambio, los ingresos estimados para los beneficiarios de proyectos, son los ingresos en promedio mensual que corresponden individualmente a cada una de las beneficiarias.

¹⁹ La CONEVAL establece tres líneas de pobreza de ingreso: POBREZA ALIMENTARIA cuando el ingreso es menor al necesario para cubrir las necesidades de alimentación; POBREZA DE CAPACIDADES cuando el ingreso es menor al necesario para cubrir el patrón de consumo básico de alimentación, salud y educación y POBREZA DE PATRIMONIO que se refiere a un ingreso menor al necesario para cubrir el patrón de consumo básico de alimentación, vestido y calzado, vivienda, salud, transporte público y educación. La medición emplea el ingreso neto total per cápita por hogar. Las líneas de pobreza corresponden al promedio mensual en 2010.

Gráfica 20. Ingreso promedio mensual con la operación de los proyectos respecto a las líneas de pobreza



Fuente: Elaboración propia utilizando estimaciones de CONEVAL sobre las líneas de pobreza y la información obtenida con la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Como puede apreciarse en la anterior gráfica, el ingreso mensual promedio estimado se ubica por arriba de la línea de pobreza patrimonial. Sin embargo, para tener una mejor idea de lo que este ingreso promedio representa, debemos considerar las diferentes condiciones de las beneficiarias en el hogar.

En los proyectos que sobreviven, el 51% de las beneficiarias señaló que vivían en pareja y que en promedio tenían 2 dependientes, con una aportación al ingreso familiar aproximadamente del 50%. Para estas beneficiarias el ingreso por persona en el hogar equivale a la mitad del monto, lo cual se representa en la gráfica como ingreso entre 2 personas y el ingreso se ubica entre las líneas de pobreza de capacidades y la patrimonial.

En algunos casos, la beneficiaria es jefa de familia y su ingreso debería dividirse entre el total de miembros de la familia, previa agregación de otros ingresos que pudiera tener el grupo familiar. Suponiendo que las beneficiarias que señalaron ser jefas de familia (13% del total) son las únicas que contribuyen al ingreso del hogar, la ubicación respecto a las líneas de pobreza depende del número de dependientes. En caso de un dependiente se ubicaría entre las líneas de pobreza de capacidades y patrimonial, pero en caso de dos o más dependientes, se ubicaría por debajo de la línea alimentaria.

En otros casos, la beneficiaria aporta al ingreso familiar, situación que corresponde al 28% de las beneficiarias entrevistadas. En estos casos, el ingreso se ubicaría respecto a las líneas de pobreza en función de su participación al ingreso del hogar y el número de miembros del mismo.

Finalmente, el 8% de las beneficiarias que señalaron ser independientes, para ellas el ingreso promedio mensual sí se ubicaría por arriba de las líneas de pobreza.

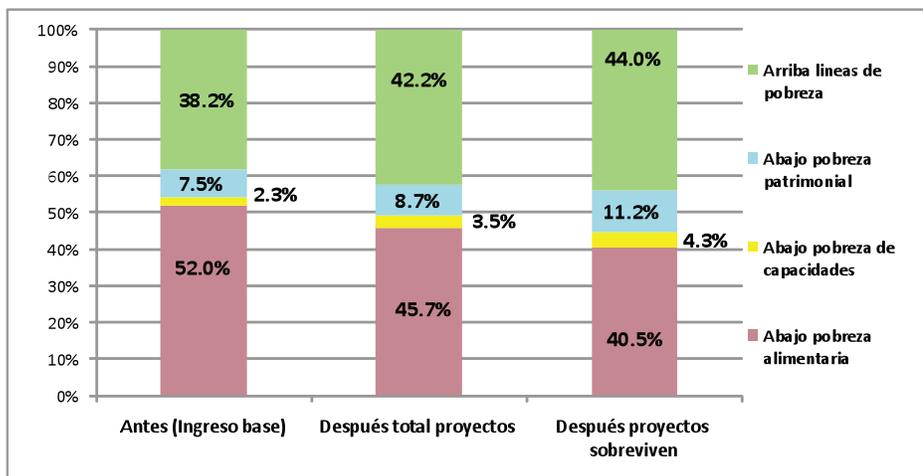
Al dividirse el ingreso promedio entre dos, tres o más personas, el ingreso tiende a desplazarse por debajo de las líneas de pobreza. Sin embargo, lo anterior nos confirma que la población atendida en su mayor

parte es pobre, lo que podía quedar disfrazado al suponer que el ingreso de la beneficiaria solamente debía satisfacer sus propias necesidades.

Otra forma de aproximarse al nivel de ingresos promedio de las beneficiarias respecto a las líneas de pobreza, es a partir del ingreso que manifestaron tener las beneficiarias en forma individual antes y después del proyecto y obtener las frecuencias relativas que corresponden a cada rango de ingresos, siempre considerando la limitación de que este ingreso es individual.

El efecto modesto pero positivo del incremento en el ingreso se refleja en el aumento del número de beneficiarias con un nivel de ingreso personal por encima de las líneas de pobreza. Antes del proyecto el 38% de las beneficiarias superaban las líneas de pobreza, y después con la operación de los proyectos, el 42% de las beneficiarias considerando el total de proyectos y 44% de las beneficiarias considerando sólo las empresas que se mantienen funcionando. La mayor parte de la población que supera la línea de pobreza es la que desde el principio tenía un nivel de ingreso relativamente mayor. Como se explicó antes, el número absoluto de ambas frecuencias podría ser menor si se consideraran las demás personas dependientes del ingreso de la beneficiaria conforme a la metodología de las líneas de pobreza; pero el cambio relativo es, en sí mismo, significativo.

Gráfica 21. Distribución de las beneficiarias según su ingreso promedio mensual y su relación con las líneas de pobreza (Exploración en la muestra)



Fuente: Elaboración propia, utilizando las líneas de pobreza de Coneval y la información de la encuesta.

El grupo de beneficiarias con ingreso personal que se ubica entre las líneas de pobreza alimentaria y pobreza patrimonial también tiende a aumentar con la operación de las empresas. En cambio, la proporción de beneficiarias con ingresos por debajo de la línea alimentaria, tiende a disminuir paulatinamente. De 52% del total de beneficiarias que antes de los proyectos reportaron un ingreso inferior a la línea de pobreza alimentaria, disminuye a 46% después de la operación de las empresas (en total proyectos) y a 41% (empresas que sobreviven).

Los resultados anteriores, permiten afirmar que la operación de las empresas apoyadas por el programa, ha representado una nueva fuente de ingresos para la mayoría de las beneficiarias y ha significado un aumento en su ingreso mensual promedio, de manera que en conjunto, las beneficiarias con un ingreso inferior a la línea de pobreza alimentaria se van reduciendo en términos relativos, mientras que tiende a aumentar la proporción de beneficiarias con ingresos por arriba de la línea de pobreza patrimonial.

3.4 Generación de empleos directos.

Uno de los propósitos centrales establecidos en el PROMUSAG, es contribuir a la generación de empleos de las mujeres en el sector rural, que permita su incorporación a las actividades productivas como un medio para abatir la pobreza de las familias y disminuir la brecha de la desigualdad del ingreso.

Por lo anterior, cobra especial importancia conocer cuáles han sido los efectos que se han tenido en cuanto a generación de empleos como resultado de la operación de los proyectos productivos que fueron apoyados durante el ejercicio de 2009.

En general, con la puesta en marcha de los proyectos es previsible que puedan generarse tanto empleos permanentes como empleos temporales. Los empleos generados también pueden clasificarse como empleos remunerados y no remunerados. Es de esperarse que en muchos de los proyectos, las propias socias del grupo apoyado, o bien familiares o gente cercana a las mismas, apoyen y se ocupen en diferentes actividades en la operación de los proyectos sin tener una remuneración monetaria como contraprestación.

Finalmente, interesa conocer la generación de empleos por género, toda vez que el propósito del programa es contribuir principalmente a la incorporación de las mujeres en las actividades productivas generadoras de ingreso.

Para la estimación del empleo generado se consideraron los anteriores aspectos y se recabó información tanto de los proyectos que sobreviven como de los que ya no operan, por lo que se han realizado dos estimaciones:

- 1) Considera al total de proyectos que incluye tanto a empresas que se mantienen funcionando, como las que dejaron de operar;
- 2) Sólo se considera el total de las empresas que sobreviven, que son las que tienen continuidad y el indicador de empleos puede ser más representativo.

3.4.1 Generación de empleos en proyectos que sobreviven y que ya no operan.

La primera estimación del indicador de empleo se realizó para el conjunto de proyectos que sobreviven y los que al momento de la encuesta habían dejado de operar, por diferentes causas y en diferentes fechas, pero que en su momento reportaron que habían generado empleos.

La estimación que se obtuvo fue una generación total del orden de 8,536 empleos directos, como resultado de la operación del total de proyectos que sobreviven y los que se pusieron en funcionamiento pero dejaron de operar. La estimación establece que en promedio se generó 1.56 empleos por proyecto.²⁰

Cuadro 10. Generación de empleos en el total de proyectos que sobreviven y que ya no operan
Empleos promedio por proyecto: 1.56

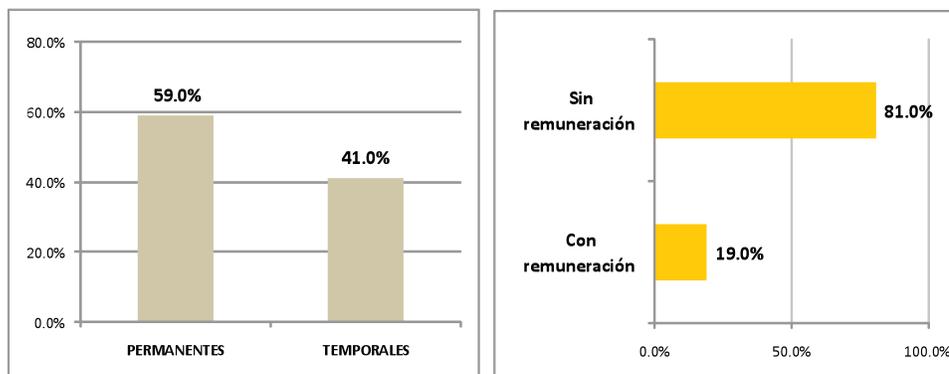
Tipo de Empleo	Sin remuneración		Con remuneración		Empleo Total		Total
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Permanentes	735	3,444	363	496	1,098	3,941	5,039
Temporales (1)	639	2,094	547	216	1,186	2,311	3,497
Total	1,374	5,539	911	713	2,284	6,251	8,536
Temporales (miles jornadas)	153	503	131	52	285	555	839

(1) Transformados a empleos permanentes

Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

En el total de empleos generados, puede apreciarse que la proporción de empleos permanentes (59%) fue superior con relación a la generación de empleos temporales. Sin embargo, los empleos temporales muestran una alta proporción que puede ser consecuencia de que en el primer año de operaciones se llevan a cabo la construcción y /o, adecuaciones de instalaciones, para lo cual se emplea generalmente en esta forma.

Gráfica 22. Tipo de empleos generados en los proyectos que sobreviven y los que ya no operan



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Al analizar la generación de empleos según el tipo de contraprestación recibida, sí se observa una estructura asimétrica. La proporción de empleos sin remuneración representó el 81% del total generado y de

²⁰ No se consideraron empresas que señalaron no haber generado empleos, por ser esto inconsistente con la operación misma de los proyectos. Para transformar los empleos temporales a su equivalente en permanentes, se consideraron 240 jornadas de 8 horas al año.

este total, correspondió en su mayor parte (80%) a empleos ocupados por mujeres y el restante 20% fueron empleos para hombres.

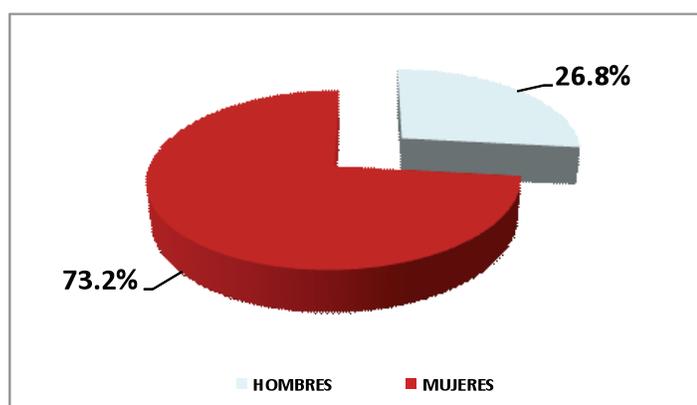
Una posible explicación a lo anterior, es la participación directa de las socias en las actividades de los proyectos, con el compromiso de no recibir ingresos y en la expectativa de obtener ingresos con las utilidades que se vayan generando en el tiempo con el proyecto. Adicionalmente, el apoyo para consolidar los proyectos que se pueda estar recibiendo por parte de familiares o gente cercana con el propósito de contribuir a impulsar los proyectos.

En cuanto a los empleos remunerados, este tipo de empleo sólo representó el 19% del total y de estos empleos correspondió a mujeres sólo el 44%. Durante el primer año de operación de los proyectos la generación de empleos remunerados fue mínima y en su mayoría, han sido para dar ocupación a hombres.

La participación de las mujeres en el total de empleo fue de 73% y el 27% correspondió a empleos ocupados por hombres. Pero si consideramos sólo los empleos permanentes, el 78% fue para mujeres y 22% para hombres. En el caso de los empleos temporales el 66% fue para mujeres y el 34% para hombres.

Como puede apreciarse, el impacto en la generación de empleos es modesto y en su mayor proporción se refiere a empleos sin remuneración. Lo anterior, se explica seguramente por la participación directa de las socias en los proyectos y de familiares o gente cercana a las mismas, que participan en la operación de los proyectos en la espera de que éstos se consoliden y permitan obtener ingresos por las utilidades que se puedan generar.

Gráfica 23. Generación de empleos según género, en proyectos que sobreviven y que ya no operan



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Si consideramos sólo la generación de empleos remunerados, el impacto alcanzado en el primer año de operaciones, ha sido realmente modesto y en su mayor proporción ha sido ocupado por hombres.

3.4.2 Generación de empleos sólo en los proyectos que sobreviven.

La segunda estimación se realizó considerando únicamente el empleo generado en los proyectos que se mantienen en operación, en los cuales se espera que los empleos tengan continuidad, o incluso aumenten, conforme puedan irse consolidando los proyectos productivos.

Se estima que se generaron un total de 7,522 empleos en el conjunto de proyectos que sobreviven, lo que significa 1.59 empleos en promedio por proyecto. El volumen total de empleos es ligeramente menor a la estimación anterior, pero el indicador aumenta, derivado de una mayor generación de empleos en promedio en los proyectos que sobreviven.²¹

Cuadro 11. Generación de empleos en los proyectos productivos de PROMUSAG que sobreviven

Empleos promedio por proyecto: 1.59

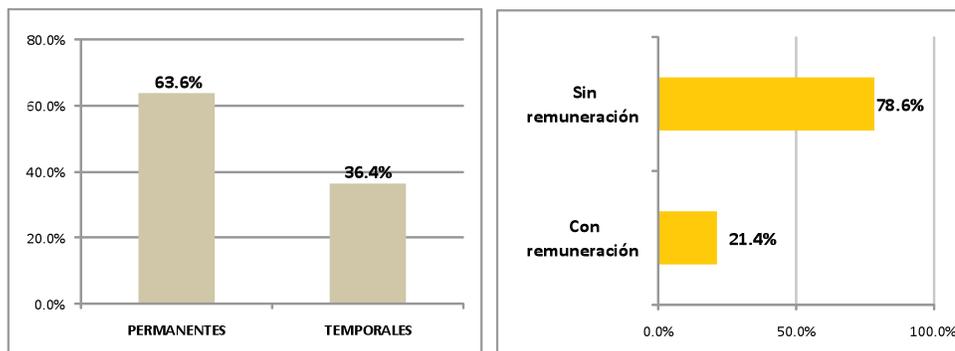
Tipo de Empleo	Sin remuneración		Con remuneración		Empleo Total		Total
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Permanentes	711	3,211	363	496	1,074	3,708	4,782
Temporales (1)	370	1,620	547	202	918	1,822	2,740
Total	1,081	4,831	911	698	1,992	5,530	7,522
Temporales (miles jornadas)	89	389	131	49	220	437	658

(1) Transformados a empleos permanentes

Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

La primera apreciación que destaca es la mayor proporción de empleos permanentes (64%) en el total de empleos generados. En consecuencia, el empleo de tipo temporal es menor que en la estimación anterior y representa sólo 36% del total. Aunque sigue mostrándose una alta proporción del empleo temporal, que se explica por ser el primer año de operaciones que en muchos casos requiere de labores iniciales de instalación y puesta en marcha de los proyectos que generalmente son de carácter temporal.

Gráfica 24. Tipo de empleo generado en los proyectos que sobreviven



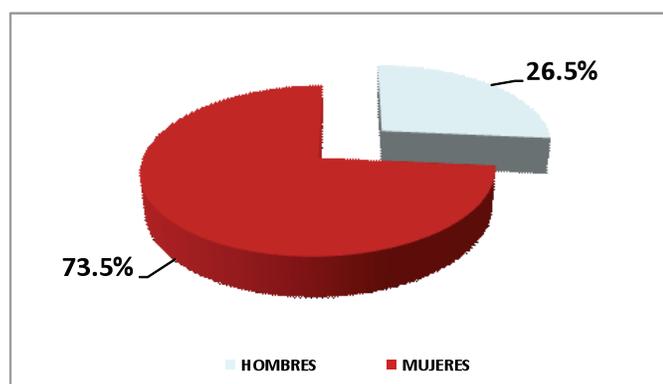
Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

²¹ Para esta estimación no se consideraron 5% de las empresas que sobreviven que señalaron que no se había generado empleos, lo cual es inconsistente con la operación misma del proyecto.

Otra característica que destaca es la enorme proporción de empleos sin remuneración, que representan el 79% del total. Como se ha mencionado antes, una posible explicación a lo anterior, es la participación directa de las socias en las actividades de los proyectos, con el compromiso de no recibir ingresos en la expectativa de obtener ingresos con las utilidades que se vayan generando en el tiempo con el proyecto. Adicionalmente, el apoyo para consolidar los proyectos que se pueda estar recibiendo por parte de familiares o gente cercana con el propósito de contribuir a impulsar los proyectos.

La generación de empleos remunerados sólo representa el 21% del total y de estos empleos correspondió a mujeres sólo el 43%. Durante el primer año de operación la generación de empleos remunerados fue muy reducida y en su mayor parte fueron ocupados por hombres.

Gráfica 25. Generación de empleos según género en proyectos que sobreviven



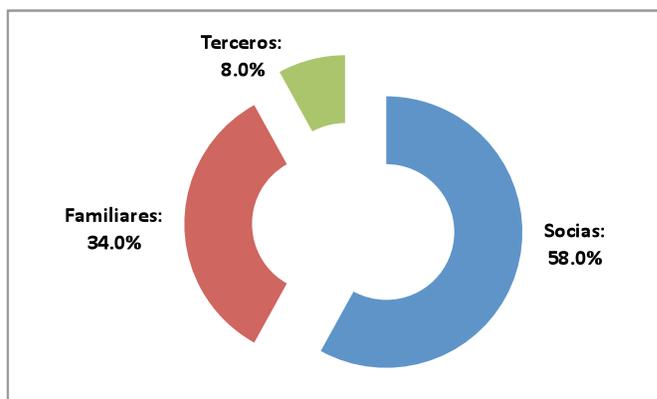
Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Al considerar al total de empleos generados, se aprecia que la distribución de los mismos por género ocupó predominantemente a mujeres. El 73% del total de los empleos generados fueron para mujeres, en su mayoría en forma temporal y sin remuneraciones. Sólo el 9% de las mujeres ocupadas en este primer año de operaciones lo fueron de manera permanente y con remuneraciones.

El 27% del total de empleos generados fueron ocupados por hombres, pero en este caso el 54% de los hombres fueron empleados sin remuneraciones y el 46% sí percibió remuneraciones.

Resulta también importante conocer quiénes están resultando beneficiados con la generación de empleos en los proyectos productivos. Considerando el total de empleos en sus diferentes tipos, la información de la encuesta indica que el 58% de los mismos han sido ocupados por las propias beneficiarias, mientras que el 34% de los empleos han sido para familiares, y el 8% han dado ocupación a terceros.

Gráfica 26. Distribución porcentual por tipo de persona ocupada en los proyectos que sobreviven



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

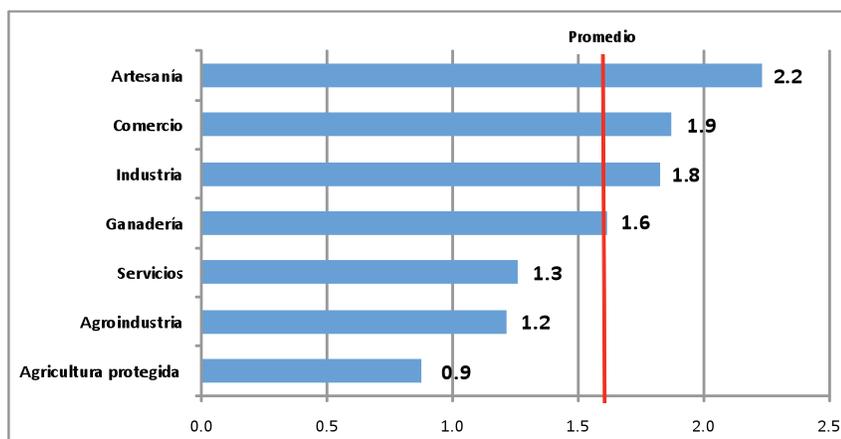
3.4.3 Generación de empleos por tipo de actividad económica.

Se realizó un análisis exploratorio en la muestra con la finalidad de tener un acercamiento para identificar el promedio de empleos por tipo de proyecto se está generando.

Los resultados indican que los proyectos en las actividades artesanales, comerciales e industriales, en promedio son los que más empleo generan.

En las actividades pecuarias, la generación de empleos es similar al promedio obtenido para el total de proyectos. Las empresas que menor empleo promedio se genera se ubican las dedicadas a brindar servicios, las de tipo agroindustrial y los proyectos agrícolas.

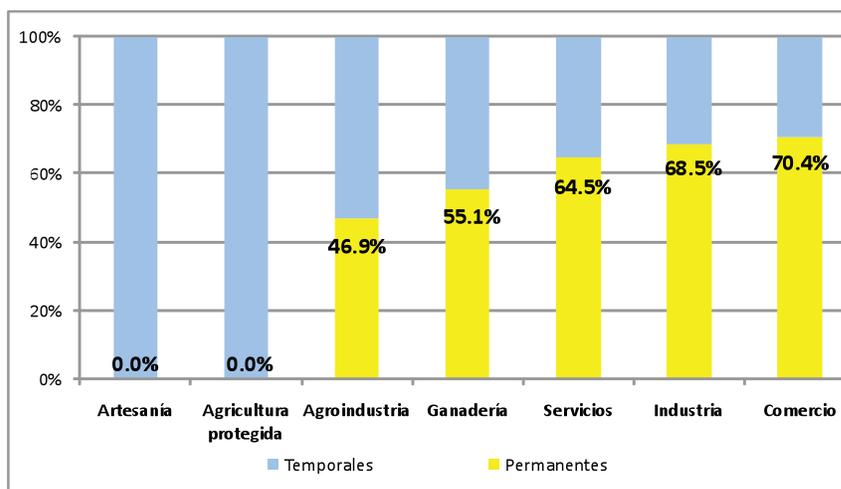
Gráfica 27. Promedio de empleos por proyecto, según tipo de actividad económica (Exploración en la muestra)



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Al considerar el tipo de empleos (permanentes o temporales) que se han generado en las diferentes actividades productivas, pueden apreciarse marcadas diferencias entre los diferentes tipos de proyectos.

Gráfica 28. Proporción de empleos permanentes por actividad económica
(Exploración en la muestra)



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Los emprendimientos orientados hacia actividades comerciales, industriales, de servicios y ganaderos, tienen en general una mayor propensión a generar empleos permanentes. Por el contrario, los proyectos dedicados a actividades artesanales y agrícolas, emplean en su totalidad de manera temporal.

3.5 Indicadores de asistencia técnica.

Es una realidad en nuestro sector rural el fuerte rezago en materia educativa y de capacitación para el trabajo. Por ello, la capacitación y asistencia técnica a las beneficiarias de los proyectos constituyen elementos centrales para impulsar su incorporación efectiva en las actividades productivas e impulsar el desarrollo organizacional y prácticas de cooperación y aprendizaje participativo.

Estos servicios deben proveer de los conocimientos suficientes no sólo técnicos y específicos sobre los proyectos a emprender. La capacitación y asistencia técnica brindan también la oportunidad de proveer elementos de apropiación y control de sus actividades productivas y para fomentar el aprendizaje y organización en forma participativa y responsable, rompiendo así inercias ancestrales de pasividad y dependencia.

La asistencia técnica debe tener un enfoque participativo y proveer de los conocimientos necesarios específicos para el proyecto, pero también convertirse en catalizador para avanzar hacia procesos de mejora continua y de autogestión.

Por ello el programa prevé acertadamente la necesidad de ofrecer capacitación inicial a los grupos de beneficiarias previo a la entrega de los recursos e incorpora un componente de apoyo para asistencia técnica, de manera que el grupo de trabajo cuente con los recursos para obtener por parte de un técnico habilitado la asesoría requerida para definir los proyectos y efectuar las gestiones para la obtención de los apoyos, así como para que se brinde asistencia técnica por lo menos durante el primer año. Este componente de asistencia técnica, busca brindar el acompañamiento necesario a los grupos de beneficiarias y propiciar con ello que los proyectos realmente se lleven a cabo con elementos para lograr su viabilidad y continuidad operativa.

El papel de los técnicos es fundamental tanto como agentes promotores del programa como por su participación en la motivación e impulso de los grupos de posibles beneficiarias. Para ello el programa contempla un pago al técnico habilitado, proporcional al monto de apoyo solicitado y se establece como requisito para la entrega de los recursos, la celebración de un contrato formal entre el técnico y el grupo de beneficiarias, en donde se deben consignar las obligaciones que deberá atender el técnico y las condiciones de acompañamiento a lo largo del primer año, con visitas periódicas y apoyo del técnico en las diferentes facetas de la operación de los proyectos.

Es importante señalar que como resultado de la diversificación productiva de los proyectos apoyados, que se observa en la distribución de recursos por tipo de actividades productivas, la asistencia técnica, además del apoyo en la elaboración, gestión e implementación de los proyectos, requiere cada vez más, de un perfil de técnico que pueda acompañar y dar asistencia técnica a los diferentes tipos de proyectos (comerciales, de servicios, agroindustriales, artesanales e industriales).

Un primer resultado que se obtiene de la información recabada mediante la entrevista a los grupos de beneficiarias es el relativo al conocimiento o experiencia previa que se tenía del proyecto y la importancia que en este sentido adquiere la asistencia del técnico.

En aproximadamente el 45% de los emprendimientos, los grupos entrevistados señalaron que no tenían ninguna experiencia previa sobre la actividad que emprendieron con los apoyos; en el otro 55% las beneficiarias informaron que por lo menos una de ellas tenía alguna experiencia previa, ya sea por haber tenido una actividad similar, haber trabajado en forma asalariada o por participar en algún negocio o actividad familiar.

Para los grupos de beneficiarias sin ningún conocimiento ni experiencia previa sobre la actividad a realizar, la asistencia técnica se convierte en un componente indispensable y que determina casi en su totalidad la viabilidad y operación adecuada de los proyectos.

Es revelador el conocimiento que tienen las beneficiarias sobre las condiciones que se establecen para que el técnico provea la asistencia necesaria. En este sentido, el 30% señaló no recordar que se estableció un contrato de servicios entre el grupo de beneficiarias y el técnico. Asimismo, en el 3% de grupos entrevistados se indicó que no se había pagado este servicio.

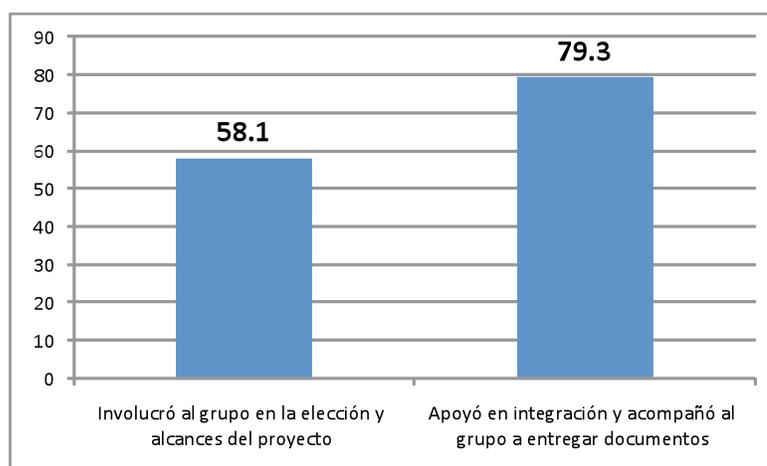
Un indicador que permite medir el nivel de acompañamiento que recibieron los proyectos es el referido al número de veces que tuvieron visita del técnico y el periodo promedio que recibieron atención. El acompañamiento a los proyectos, no debe limitarse a las fases de elaboración e implementación del mismo. La intención es que el técnico procure brindar asesoría a lo largo del primer año mediante visitas espaciadas, sin embargo las condiciones de este servicio quedan definidas en cada caso en el respectivo contrato de servicios que firma el técnico con el grupo de trabajo. La información de las entrevistas nos indica que en promedio cada proyecto recibió 5.7 visitas en el año y se tuvo un acompañamiento en promedio de sólo 5.5 meses.

Desde luego hay casos en los cuales el acompañamiento cumple satisfactoriamente con el número y periodo de asistencia técnica, e incluso, en casos excepcionales se señala una frecuente visita por parte del técnico en ocasiones hasta una vez por semana. Pero en contraste, hay casos en los que sólo se recibió la visita durante el proceso de gestión y recepción de recursos y después no se volvió a presentar el técnico.

3.5.1 Asistencia en la elaboración y gestión del proyecto.

Las Reglas de Operación del programa señalan que la elaboración y presentación de los proyectos que solicitan apoyo de este programa debe estar formulado con la asesoría y asistencia necesaria de un técnico habilitado, quien debe involucrar a las integrantes de los grupos de trabajo y explicarles los alcances y requerimientos del proyecto a realizar.

Gráfica 29. Participación del técnico habilitado en la elaboración y gestión de los proyectos



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

El propósito que se persigue con la participación del técnico habilitado, no es sólo que realice una labor de simple promotor o gestor de los recursos del programa, sino que provea un servicio que impulse a la conformación de grupos de trabajo y sea un facilitador para que incentive la propia iniciativa de las beneficiarias y propicie su empoderamiento de los proyectos. Para ello, se requiere que los técnicos propicien la participación e involucramiento de las beneficiarias en todo el proceso de elaboración y gestión de los proyectos y las asesore e informe sobre los alcances, derechos y obligaciones que se adquieren con la puesta en marcha de proyectos productivos. Esta labor es adicional a las sesiones de capacitación que tienen las beneficiarias por parte de la Secretaría de la Reforma Agraria, en donde se les informa y explica el proceso para obtener los recursos y las reglas para su aplicación, así como los derechos y responsabilidades que adquieren con la recepción de estos apoyos.

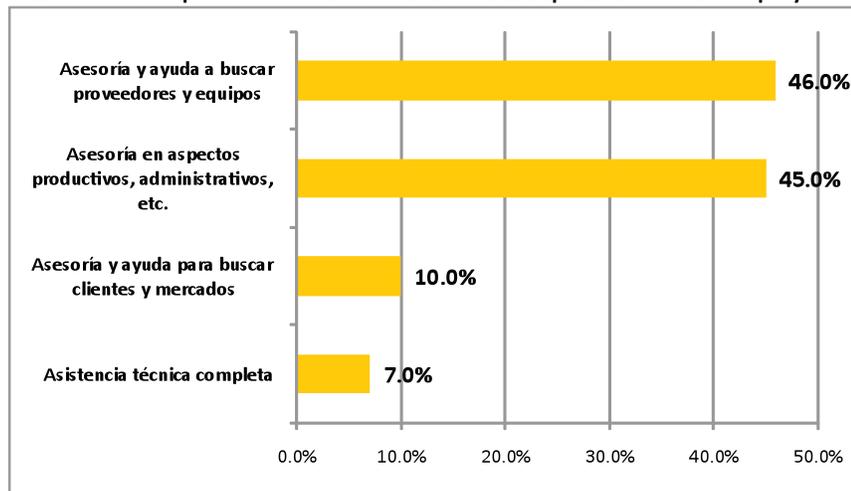
La información recabada mediante la encuesta, nos indica que desde la percepción de las beneficiarias, sólo en el 58.1% de los proyectos que sobreviven, se reconoce que se contó con la asesoría y acompañamiento necesarios por parte del técnico para involucrarlas en la elaboración y gestión de los proyectos e informarles sobre los alcances e implicaciones del mismo. En el resto de los proyectos, la participación de las propias beneficiarias parece haber sido mínima.

En el proceso de integración de la documentación requerida y su entrega a las oficinas correspondientes, también a partir de la percepción de las beneficiarias, que sólo el 79% de los señalan que recibieron apoyo por parte del técnico y las acompañó en las diferentes gestiones.

3.5.2 Asistencia en la implementación de los proyectos

Para obtener información acerca de la asistencia técnica recibida para poner en funcionamiento los proyectos, se formularon algunas preguntas relativas a si habían recibido asistencia para identificar proveedores y equipos, clientes y mercados o sobre temas productivos y administrativos. En general, estos tres temas se consideran básicos en la implementación de los proyectos y que deben ser proporcionados como parte de la asistencia técnica.

Gráfica 30. Participación del técnico habilitado en la implementación de los proyectos



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Los resultados obtenidos con la información proporcionada por las beneficiarias, resultan poco alentadores, pues indican que en menos del 50% de los proyectos fueron atendidas las necesidades de asesoría para apoyar la identificación de proveedores y para la adquisición de equipos, así como para obtener asesoría sobre los aspectos productivos y administrativos de los proyectos. El apoyo recibido para identificar clientes y mercados resulta aún más desfavorable, pues sólo en el 10% de los proyectos se señala que recibieron alguna asistencia en este aspecto. En síntesis, sólo el 7% de los proyectos recibió asistencia técnica completa para la implementación de los mismos.

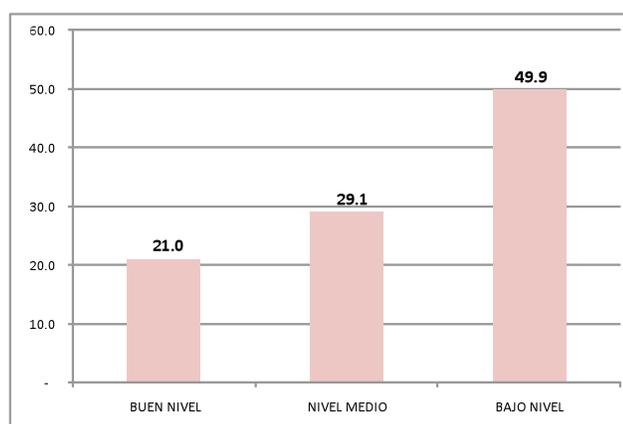
Como complemento a lo anterior, aproximadamente el 50% de los grupos de beneficiarias manifestó que no habían aprendido nada de los técnicos con los que trabajaron. Esta percepción por parte de las beneficiarias, es en sí misma una llamada de atención sobre la insuficiencia o deficiencia con la que se brindan estos servicios.

3.5.3 Indicador de asistencia técnica en los proyectos que sobreviven.

Adicionalmente a la información específica sobre la participación del técnico en las fases antes mencionadas de los proyectos, se ha elaborado un indicador general para medir el nivel de asistencia técnica que recibieron las beneficiarias no sólo para la obtención de los recursos y el arranque de los proyectos, sino como acompañamiento a lo largo del primer año de operaciones.

Para la valoración de la asistencia técnica recibida en general, se clasificaron los proyectos en tres niveles de atención: Bueno, Medio y Bajo. El indicador se estimó con base en la ponderación de los diferentes reactivos relativos a la participación de los técnicos en la fase de elaboración y gestión de los proyectos y la asistencia brindada en la fase de implementación de los proyectos; adicionalmente se consideró y ponderó información obtenida mediante diferentes reactivos sobre los conocimientos o asistencia que recibieron considerando diferentes temas (buen uso de insumos, como producir con calidad, aspectos contables y administrativos) y la capacitación o asistencia técnica que consideraron que les faltó recibir (opciones productivas, conocimiento sobre mercados, conocimientos sobre mejores formas de organizarse, etc.).

Gráfica 31. Distribución porcentual de los proyectos que sobreviven según el nivel de asistencia técnica recibida



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

La estimación para los proyectos que sobreviven, nos muestra que para la mitad de los proyectos, se reporta un bajo nivel de asistencia técnica, que en la mayoría de los casos se limitó a ofrecer la asesoría necesaria para las fase de solicitud y recepción de recursos de apoyo y posteriormente el apoyo que se brindó fue muy limitado o en algunos casos prácticamente nulos.

De acuerdo a las experiencias documentadas, la asistencia técnica juega un papel clave en el desempeño de los proyectos. Las encuestas revelan un foco rojo en este sentido, toda vez que en la mayor proporción de los proyectos, los resultados nos indican que la asistencia técnica recibida fue de bajo nivel.²²

Con un nivel medio de asistencia técnica, se identifica al 29% de los proyectos que sobreviven. Este nivel de atención significa que se recibió además de la asesoría necesaria para la elaboración y gestión de los proyectos y recursos, alguna capacitación y acompañamiento posterior al arranque de los proyectos, o bien que se reconoce que se adquirieron conocimientos sobre algunos aspectos de la operación y funcionamiento de los mismos.

Sólo para el 21% del total de proyectos que sobreviven, se ha estimado que recibieron un buen nivel de asistencia técnica, que brindó el apoyo y asesoría necesarios no sólo en la fase de arranque sino también en fases posteriores de la operación de los proyectos.

En este contexto, la incorporación de las mujeres en las actividades productivas demanda cada vez una mayor participación en los procesos de capacitación y asistencia técnica, que les permita emprender con éxito los proyectos con los cuales se han comprometido.

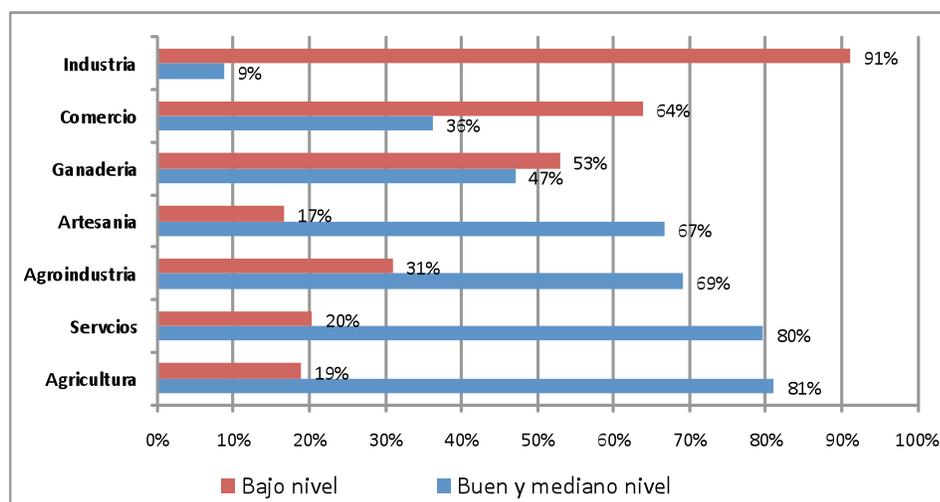
Esta diversificación impone necesidades diferentes de asistencia técnica y acompañamiento, desde la elaboración de los proyectos y en especial en la asesoría que pueda brindarse durante el transcurso del primer año de operaciones.

Para establecer la posible correspondencia entre el nivel de asistencia técnica recibida y el tipo de proyecto productivo, se estimó a manera de exploración en la muestra, el indicador por actividades económicas. Aunque no puede establecerse una relación directa entre el nivel de asistencia y la actividad económica de los proyectos, sí permite visualizar o identificar pautas de la diferente atención que se está alcanzando según el tipo de proyecto.

²² En diferentes estudios de caso los entrevistados señalaron que los técnicos en su mayoría son empleados de las organizaciones campesinas y generalmente no cuentan con los conocimientos necesarios sobre los proyectos que asesoran. Además, no tienen los incentivos para acompañar los proyectos de manera constante, ni los productores cuentan con los recursos para cubrir sus honorarios.

Se identifica claramente que la asistencia técnica que recibieron la mayoría de los proyectos en actividades agrícolas, de servicios, agroindustrias y artesanías, en términos generales fue de nivel bueno y medio. Aunque debe recordarse que este tipo de proyectos sólo representa el 26% del total de la muestra de proyectos que sobreviven.

Gráfica 32. Nivel de asistencia técnica por tipo de actividad económica



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

En sentido contrario, se puede apreciar que en los proyectos de tipo ganadero, comercial e industrial, que en conjunto representan el 75% del total de la muestra de proyectos que sobreviven, la asistencia técnica que recibieron para la mayoría fue de bajo nivel.

La diferencia en los niveles de asistencia técnica que recibieron los proyectos, según su clasificación por actividad económica, no necesariamente indica que se deba a problemas en el perfil de los técnicos. Puede explicarse también a menores requerimientos de asesoría por parte de las beneficiarias en algunos giros productivos o simplemente a un insuficiente acompañamiento de los proyectos a lo largo del año de operaciones.

En todo caso, nos permite reconocer aquellos tipos de proyectos en los cuales la asistencia técnica parece encontrar más deficiencias y/o incumplimiento de compromisos de los técnicos habilitados.

La importancia de una adecuada asistencia técnica y capacitación a los grupos de beneficiarias, se ha podido corroborar en estudios de caso de proyectos apícolas implementados en el estado de Campeche, en donde la apicultura es considerada como una de las actividades de mayor importancia por los beneficios socioeconómicos que representa, ya que las familias que dependen de ella pertenecen en su mayoría al sector social rural.²³

Los estudios realizados se refieren a proyectos que se ubican en municipios donde existe una tradición cultural de apicultura y en los cuales al menos uno de los integrantes de cada proyecto conocía la actividad por

²³ Estudios de caso de producción apícola realizados en los municipios de Hopelchén y Campeche, en el estado de Campeche. LOOL-PAKAL y Mujeres Productivas.

tradición familiar. La producción de miel se realiza mayormente con base en el conocimiento empírico de los productores y con tecnología básica y prácticas que están fuera de los estándares de las Buenas Prácticas de Manufactura de miel.

Con una sola excepción, el proyecto se realizó a partir de la propuesta del técnico habilitado de la SRA, quien lo diseñó de acuerdo a su propia perspectiva, sin involucrar a las beneficiarias. En general, el acompañamiento del técnico se ha limitado a la gestión y ejecución de los recursos: recabar documentos, firmas, compra de equipo. En estos proyectos la capacitación se ha dado de manera casuística, en charlas de “gobierno” (en general, los productores no identifican a las instituciones), sobre el manejo de apiarios.

En cuanto al desempeño de los técnicos, los estudios de caso de los proyectos referidos, evidencian una orientación a la generación de sus propios recursos. Esta orientación no lleva al desarrollo de proyectos que impacten en su inserción en la cadena de valor de una mejor manera, o que promuevan las inversiones de los beneficiarios en el largo plazo. Pueden encontrarse ineficiencias en casi cada fase de estos proyectos, y el comportamiento oportunista se refuerza en vez de ser desmotivado, al haber la disponibilidad de grandes fondos para subsidiar la puesta en operación de los proyectos.

En Campeche existe un relevante tejido institucional de soporte para el fomento de la apicultura. No obstante, a excepción del apoyo obtenido por parte de la SRA, los beneficios recibidos (capacitación y asistencia técnica) por los productores entrevistados han sido tangenciales y casuísticos. Así, a pesar de que el mercado de la miel es dinámico, pues a la vez que demanda calidad, ofrece grandes oportunidades, no se han podido insertar apropiadamente, entre otros factores, por la insuficiente asistencia técnica y capacitación.

Los estudios de caso confirman la relevancia de fortalecer a los productores en sus capacidades técnicas y empresariales y, más aún, de fomentar la vinculación entre grupos para buscar la eficiencia colectiva, tanto en términos de aprendizaje como económicos. En este sentido, no basta acceder a mercados dinámicos sino que es indispensable disponer de las herramientas adecuadas para aprovechar estos mercados.

3.6 Indicadores de sustentabilidad ambiental.

La producción agropecuaria tiene profundos efectos sobre el medio ambiente. Las actividades de este sector contribuyen a la emisión de gases efecto invernadero (GEI) y sustancias eutrofizantes y tóxicas, a la extracción de recursos bióticos y al deterioro de suelo y fuentes de agua. Los métodos agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros y su alcance son las principales causas de la pérdida de biodiversidad en el mundo. Sin embargo, los efectos negativos de las pequeñas unidades de producción rural (UPR) sólo parecen ser notables cuando se considera el impacto de sector agropecuario en conjunto. Es decir, si se analiza el funcionamiento de una UPR aislada, como las apoyadas por los programas de la Secretaría de la Reforma Agraria, es difícil afirmar que el proceso productivo genere un impacto ambiental negativo significativo en el corto plazo aún cuando se realicen prácticas ambientalmente inadecuadas.

Los programas de la Secretaría de la Reforma Agraria están orientados a apoyar a la población que habita y trabaja en los ejidos y comunidades de México, poniendo especial énfasis en las zonas de atención prioritaria. Considerando la amplia coincidencia de las zonas marginadas de pobreza extrema con las zonas de alta riqueza ambiental y de biodiversidad, el enfoque de apoyo a proyectos tendientes a la sustentabilidad resulta especialmente válido y necesario si se considera que se trata de zonas que requieren cambios profundos para mejorar el nivel de vida de sus pobladores, y conservar y restaurar la riqueza biológica aún existente en su territorio.

Para dar cumplimiento al objetivo de la SRA de apoyar proyectos sustentables, los beneficiarios deben tener presente que se han de realizar las acciones necesarias para mitigar o compensar los efectos negativos de su proceso de producción por insignificantes que pudieran parecer. El que los técnicos de la Secretaría y asesores técnicos realicen una labor de concientización de los productores sobre aspectos ambientales es imperativo.

Por ello, uno de los requisitos de los proyectos productivos que la Secretaría de la Reforma Agraria apoya a través del Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG), es que tengan una visión de sustentabilidad y, por tanto, se basen en la realización de prácticas ambientalmente positivas o que no supongan daños ambientales.

La sustentabilidad ambiental para el impulso de nuevas empresas, se ha convertido en un imperativo ético de no cifrar su éxito sobre el deterioro en el uso de los recursos naturales, privando a las generaciones venideras de la oportunidad de aprovecharlos.²⁴

Con la finalidad de reconocer la situación que mantienen las empresas apoyadas por el programa, con relación a diferentes aspectos relacionados con la problemática de la sustentabilidad ambiental, se estableció un apartado específico de preguntas en la encuesta realizada. Con base en la información recabada directamente con los grupos de beneficiarias, se efectuaron los diferentes indicadores que se presentan a continuación.

3.6.1 Información y capacitación a las beneficiarias en temas ambientales

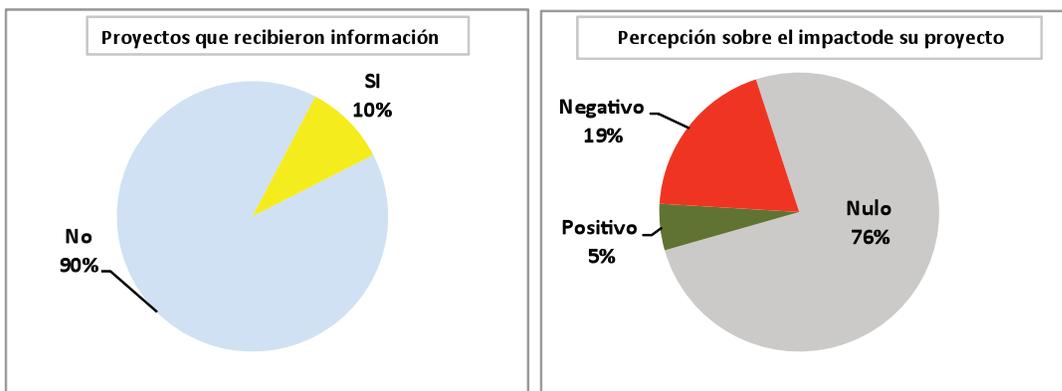
Información y percepción de las beneficiarias

Los resultados de la encuesta muestran que la mayor parte de las beneficiarias no ha recibido información sobre el impacto que su proyecto puede causar al medio ambiente y, además, no tiene conciencia de que pueda causarlo.

Del total de los grupos beneficiados, sólo el 9.8% manifiesta haber recibido información sobre el impacto ambiental de su actividad productiva.

²⁴ El término de desarrollo sostenible o sustentable fue propuesto en el Informe de la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas (1987), se le define como aquel que *satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones*. Implica un cambio muy importante en cuanto a la idea de sustentabilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del desarrollo.

Gráfica 33. Información y percepción sobre el impacto ambiental de los proyectos.



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Los técnicos juegan un papel muy importante para que los grupos estén concientes del impacto de sus actividades sobre el medio ambiente, pues además de que las beneficiarias consideran su opinión, son las personas que puede modificar la forma en que se opera un proyecto en el área rural, cambiando el actuar convencional a uno más amigable ambientalmente. La educación es clave para lograr el desarrollo sustentable. Las mujeres, además, juegan un papel muy importante en este aspecto dado que por tradición, son ellas quienes principalmente inculcan nuevos hábitos a las generaciones descendientes. Es imperioso que acciones tan (aparentemente) simples como separar los residuos se conviertan en un hábito.

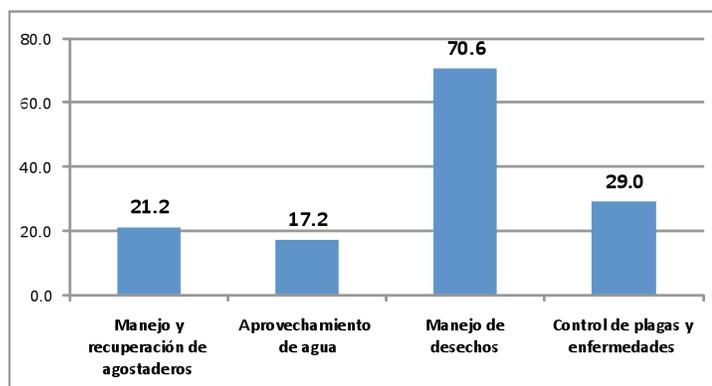
Desde la percepción de las beneficiarias, el 76% de los proyectos aprobados no tienen impacto ambiental positivo o negativo; sólo el 5% de ellos tendrían un impacto positivo, esto es, contribuyen al cuidado y conservación de la biodiversidad y de los recursos naturales, a la mitigación del cambio climático o a la generación de conciencia ambiental; y para el 19% tendría un impacto ambiental negativo, ya sea porque genera aguas residuales contaminantes, contaminación de suelo y agua por fertilizantes o deterioro del suelo.²⁵

Capacitación sobre aspectos ambientales

Del total de grupos de beneficiarias entrevistados, sólo el 11% afirmó haber recibido capacitación sobre aspectos ambientales por parte del técnico que elaboró su proyecto. De las prácticas sobre las que recibieron dicha capacitación, las socias afirman realizar las que se observan en la gráfica siguiente:

²⁵ Los grupos que perciben su proyecto como ambientalmente positivo, la mayoría (86%) señala que contribuye al cuidado y conservación de recursos naturales; los grupos que perciben su proyecto como ambientalmente negativo, el 49% lo atribuye al deterioro del suelo (en proyectos ganaderos principalmente) y aproximadamente el 21% a la generación de aguas residuales contaminantes.

Gráfica 34. Proyectos con capacitación sobre aspectos ambientales, según tipo de práctica que aplican.



Nota: Los porcentajes no suman 100% por tratarse de prácticas que no son excluyentes
 Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

El bajo porcentaje de los grupos a los que los técnicos brindan educación sobre este tipo de aspectos tal vez se deba a que gran parte de los apoyos otorgados a este programa se destinan a giros comerciales, de servicios y agroindustriales, donde pareciera que el tema ambiental tiene menor problemática, en comparación con proyectos de tipo agrícola o ganaderos. Sin embargo, los proyectos de tipo agropecuario representaron casi el 50% del total de proyectos apoyados, proporción respecto a la cual sigue siendo muy bajo la cobertura que se tuvo de capacitación en este tema.

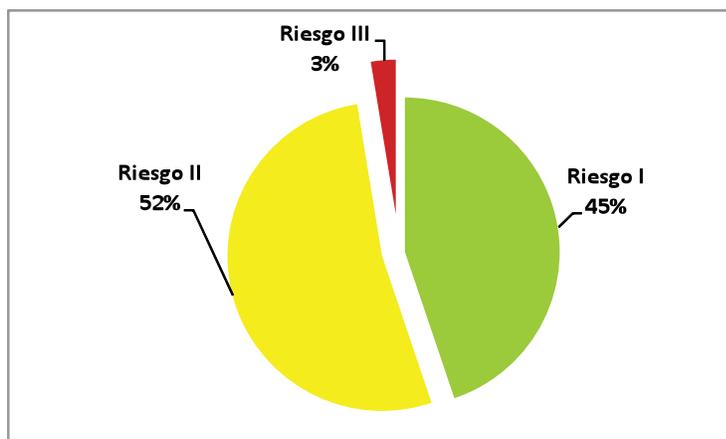
Debe resaltarse, que en toda actividad productiva pueden implementarse buenas prácticas ambientales y aún en empresas en giros comerciales o de servicios que tienen un bajo impacto ambiental negativo, si no se lleva a cabo un manejo adecuado de los residuos; el proyecto no será consistente con la visión de la Secretaría de apoyar proyectos productivos sustentables.

3.6.2 Riesgo ambiental de los proyectos

El riesgo ambiental de los proyectos, considerado como la probabilidad de ocurrencia de fenómenos que afecten negativamente al ambiente, puede catalogarse en los siguientes grados, en función de la actividad productiva:

- Riesgo I: para actividades inocuas o benéficas al ambiente.
- Riesgo II: para actividades con algunos riesgos ambientales como el uso de agroquímicos, el pastoreo de rumiantes y la operación de agroindustrias.
- Riesgo III: actividades con mayores riesgos ambientales como uso intensivo de agroquímicos.

Gráfica 35. Distribución porcentual de los proyectos apoyados en función del riesgo ambiental.



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

De acuerdo con la clasificación anterior, el 45% serían inocuas o benéficas (categoría I), el 52% de los proyectos se ubica en la categoría de riesgo II, y sólo el 3% que se refiere a proyectos de agricultura protegida, cae en la categoría III.

En la categoría de Riesgo I, se identifican principalmente proyectos de tipo comercial y de servicios, cuya operación generalmente es inocua o de un mínimo impacto al medio ambiente. También se han considerado algunos proyectos agroindustriales y de artesanías, cuyos giros específicos también se consideran de mínimo riesgo ambiental.

Un ejemplo de proyectos de mínimo riesgo pudo constatarse en un estudio de caso²⁶, en el cual el grupo de beneficiarias consiguió mejorar su nivel de vida con el establecimiento de una tienda de abarrotes, actividad que se considera prácticamente inocua al medio ambiente, aunque no deja de tener un impacto negativo por la disposición de sus residuos en un tiradero a cielo abierto por ejemplo. Aunque en el documento de proyecto se plantearon acciones como la separación de desechos y la implementación de prácticas para concientizar a la población sobre este mismo tema; en la práctica ésta última no se lleva a cabo. Las socias separan PET, cartón, costales y latas de aluminio que posteriormente comercializan. El resto de sus residuos se dispone en el basurero municipal.

Los proyectos de tipo ganadero, de agricultura a cielo abierto y en la mayoría de los casos de giros de tipo agroindustrial e industrial, se identifican como actividades cuya operación puede conllevar ciertos riesgos ambientales, sobre todo si no se realizan prácticas productivas y manejo de residuos sustentables

²⁶ Estudio de caso realizado en Chiapas en el municipio Independencia. Tienda de abarrotes “Las Perlas”.

Los proyectos que implican la utilización intensiva de agroquímicos como suele ocurrir en los de tipo agrícola en sistemas protegidos cuando éstos no son de producción orgánica, son el tipo de actividades que se ubican con mayor riesgo ambiental.

En los estudios de caso que se realizaron sobre proyectos de agricultura protegida, se pudo también constatar el riesgo ambiental que este tipo de proyectos representa. En general se apreció que en este tipo de proyectos los nutrientes no se aplican conforme a los requerimientos de la planta y podría estarse contaminando el suelo. La aplicación de plaguicidas tampoco es controlada y la disposición de los envases residuales de estos productos, no se entregan a centros de acopio especializados. No se utiliza protección por parte de los beneficiarios para evitar riesgos a su salud.

3.6.3 Prácticas de conservación y acciones de mitigación

Las prácticas de conservación y las acciones de mitigación, aunque altamente deseables porque son tendientes a la sustentabilidad, no son obligatorias para las beneficiarias de los proyectos del PROMUSAG y muchas de ellas no tienen los recursos para implementarlas.

La implementación de este tipo de prácticas es de aplicación susceptible en cualquier tipo de empresa, pero tiene una especial relevancia en las empresas con un mayor riesgo de tener un impacto negativo ambiental.

A continuación se mencionan las prácticas más comúnmente realizadas en los proyectos del PROMUSAG sobre temas específicos de relevancia ambiental:

□ Residuos sólidos urbanos

De acuerdo con la actividad productiva cada proyecto genera ciertos residuos principales o mayormente generados. La mayor parte de los proyectos reportó la generación de residuos orgánicos (54.5%), seguidos de plásticos (46.5%), papel y cartón (38.6%) y textiles (5.2%).

En cuanto a las prácticas de manejo dadas a estos residuos que se generan, se encontró que en el 48% de los proyectos no se reporta ningún tipo de manejo a los residuos y los entregan en su totalidad al camión de la basura.

En el 52% de los proyectos las beneficiarias informaron que le daban algún manejo a los residuos. Aproximadamente el 34% se aprovecha en las unidades de producción (propias o de terceros), en el 14% de los casos se efectúa separación y selección de residuos para venderlos en centros de acopio. Se identifica que aún el 10% de los proyectos reporta que aún realizan la práctica de quemar la basura, en algunos casos adicionalmente al aprovechamiento y/o separación de los residuos que se realice y en otros esta es el único manejo que mencionan.

La mayoría de los proyectos que obtienen beneficios económicos del aprovechamiento de sus residuos son pecuarios, pues las excretas son un insumo para sus parcelas (o las de sus familiares) y suponen un ahorro

en la compra de fertilizantes. Es muy deseable incrementar la proporción de proyectos que aprovechan sus residuos, pues con ello se contribuye a cerrar el ciclo de materia y se disminuye la cantidad que llega a tiraderos a cielo abierto (más comunes en las zonas rurales).

Por su parte, la proporción de proyectos que queman los desechos, es todavía muy alta, considerando que esta práctica no es sólo nociva ambientalmente, sino que también puede propiciar problemas de salud a las productoras especialmente, cuando se quema plástico. Aunque esta práctica es más común en zonas alejadas (donde el municipio no llega a recolectar la basura), es importante que las productoras conozcan distintas opciones de manejo de todos sus residuos.

Fertilizantes y plaguicidas

Del total de proyectos apoyados por el programa en 2009, se estima que sólo el 8% empleó en sus actividades productivas fertilizantes y/o plaguicidas y casi en su totalidad se refiere a proyectos agrícolas o ganaderos.

El uso de químicos conlleva el riesgo de difusión de sustancias químicas sobre los distintos niveles tróficos que implica diversos impactos negativos sobre el ecosistema. Además, la toxicidad de muchos agroquímicos puede generar problemas de salud en las productoras si no toman en cuenta las medidas de seguridad adecuadas. Al respecto, sólo 30% de las beneficiarias que emplean agroquímicos utilizan algún tipo de protección al aplicarlos, mientras que sólo 43% señaló que prevén las temporadas de aplicación para permitir la desintegración de las sustancias químicas antes de la cosecha o el consumo.

Otro gran problema de los agroquímicos es que sus envases vacíos son residuos peligrosos debido a la toxicidad de la sustancia que contuvieron. Se encontró que en la totalidad de los proyectos que utilizan agroquímicos en algún momento, dispone los envases residuales con los demás residuos generados en la unidad de producción rural.

Como se observa, existe aún un importante margen para incrementar el porcentaje de proyectos que utilicen sólo fertilizantes orgánicos, que no tienen una dependencia de los recursos fósiles y en muchos casos derivan del aprovechamiento de residuos orgánicos. En los casos que se requiera el empleo de agroquímicos, debe considerarse como parte fundamental de la asistencia técnica que se les brinde enseñar a las productoras sobre la importancia de manejar los agroquímicos y sus envases en forma adecuada, desde su aplicación hasta la disposición de sus residuos, con la finalidad de evitar daños a su salud y al entorno.

3.6.4 Tendencia a la sustentabilidad en su vertiente ambiental

Para obtener un indicador general sobre la sustentabilidad ambiental de los proyectos, se seleccionaron preguntas que hacen referencia a los siguientes temas: manejo adecuado de residuos sólidos, manejo adecuado de envases agroquímicos, tratamiento de aguas residuales contaminantes

Además, se seleccionaron otros temas referentes a prácticas que aunque no serían obligatorias, sí son ambientalmente favorables y deseables. Éstas son: uso de fertilizantes y plaguicidas orgánicos, realización de

prácticas de conservación del suelo, utilización de energía renovable y realización de prácticas para el cuidado de los recursos naturales

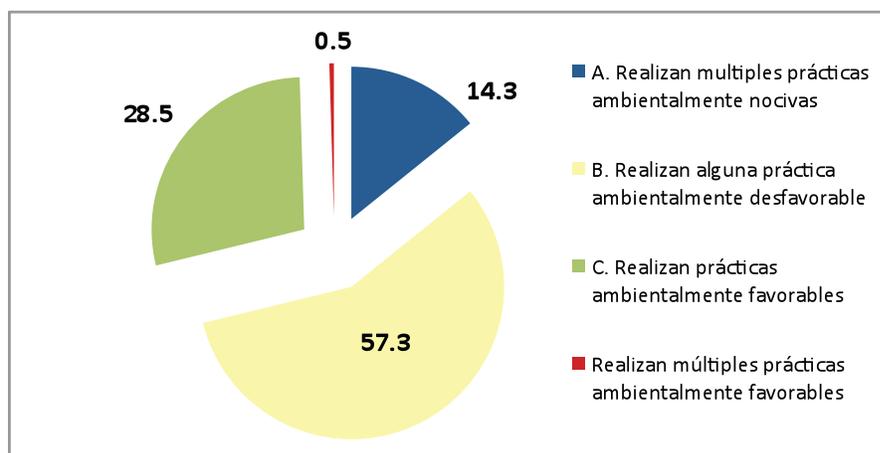
La construcción del indicador ambiental, consideró todas estas prácticas que tienden a la sustentabilidad en su vertiente ambiental y por tanto, en función a la realización de éstas se valoró la situación ambiental de los proyectos.²⁷ Dependiendo del giro del proyecto, existen buenas prácticas ambientales que los grupos apoyados tendrían que llevar a cabo para garantizar la inocuidad de su actividad, con base en lo cual en el siguiente cuadro se muestra la clasificación dada a los proyectos.

Cuadro 12. Clasificación para los proyectos en función de su situación ambiental.

GRUPO	DESCRIPCIÓN
A	Proyectos que llevan a cabo múltiples prácticas ambientalmente desfavorables.
B	Proyectos que realizan algunas prácticas ambientalmente desfavorables.
C	Proyectos que tienden a realizar más prácticas ambientalmente favorables.
D	Proyectos que realizan múltiples prácticas ambientalmente favorables.

Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Gráfica 36. Distribución porcentual de la situación ambiental de los proyectos.



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

²⁷ Para ello, se asignó un valor numérico (según sean afines o contrarias a la sustentabilidad ambiental, o no aplicables), a cada una de las prácticas realizadas por los grupos beneficiados. Con base en el total de la sumatoria de la calificación dada a las prácticas realizadas, cada proyecto se define con tendencia ambientalmente positiva o negativa.

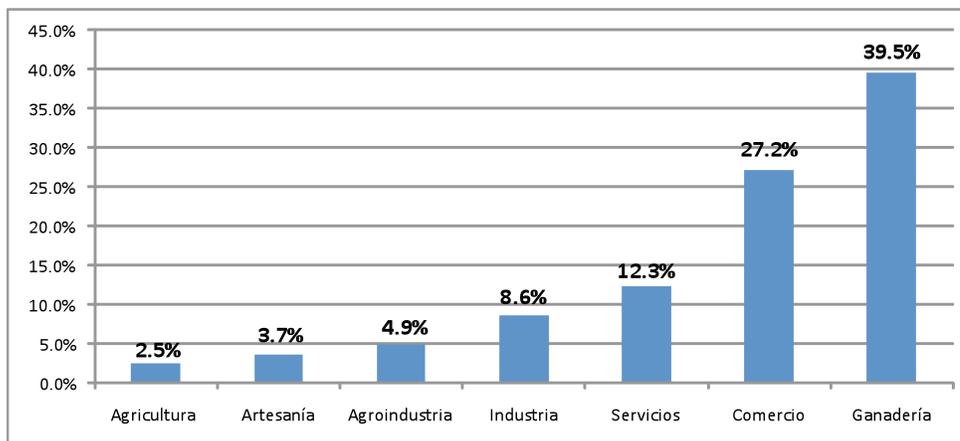
Con la información obtenida mediante la encuesta se ha estimado que en el 29% de los proyectos apoyados se realizan múltiples o algunas prácticas ambientalmente favorables. En un segundo nivel, se estima que en el 57% de los proyectos, que aunque no se puede considerar que ocasionen daño al medio ambiente, tampoco se puede apreciar que realicen prácticas que permitan una relación más amigable con su entorno. En conjunto la proporción de los proyectos antes mencionados equivale al 85% del total de proyectos en los cuales se puede afirmar que las empresas tienen una tendencia positiva hacia la sustentabilidad en su vertiente ambiental

La estimación ubica al 14% de los proyectos en la clasificación A, la cual comprende a los proyectos en los cuales se realizan múltiples prácticas ambientalmente desfavorables.

3.6.4 Prácticas desfavorables por tipo de actividad económica

Aunque la información no es representativa del universo, si se desagrega por giro productivo se observa que los proyectos que están realizando prácticas desfavorables son principalmente los ganaderos y los agrícolas; y en menor proporción, algunos de servicios y comercio. Solo en los primeros dos casos, la tendencia es afín al grado de riesgo de los proyectos.

Gráfica 37. Distribución porcentual de los proyectos con sustentabilidad A y B, según actividad económica



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Es muy importante que se mejoren las prácticas de manejo de desechos en todos los giros y de agroquímicos específicamente en los proyectos agropecuarios para mejorar su desempeño ambiental Independientemente del giro. En cualquier actividad productiva cabe realizar acciones de prevención del daño ambiental, por mínimo que éste pueda considerarse. Resulta muy importante que las beneficiarias mejoren las prácticas que realizan y que impactan sobre el medio; y sería muy favorable que realizaran acciones que vayan más allá de evitar o mitigar el impacto ambiental negativo de su actividad.

Los proyectos productivos apoyados por la SRA no solo tienen el potencial de mejorar la situación económica de las beneficiarias, también podrían contribuir a incrementar el nivel de conciencia ambiental de la población rural.

3.7 Indicadores de integración productiva

3.7.1 Desarrollo organizacional

Uno de los factores críticos, tanto para la rentabilidad positiva de las empresas como para la Integración Productiva, está estrechamente relacionado con la cultura empresarial expresada en términos del nivel de desarrollo organizacional de los proyectos.²⁸

Implica transitar por un proceso de aprendizaje sobre como interactuar y saber escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual del equipo y de la organización, para propiciar la capacidad para la resolución de problemas.

Algunos de los reactivos que se tomaron en consideración para conocer el nivel de desarrollo organizacional en los proyectos, incluyen el grado de apropiación del proyecto por parte de las beneficiarias: ¿Quién propuso el proyecto, se involucraron en la selección del mismo, comprendieron sus alcances, retos, oportunidades? Asimismo, el sistema de trabajo ¿es en grupo, individual, llevan registros (contables, de manejo de la producción)? La asistencia técnica y la agregación de valor fueron también variables importantes en esta valoración. También, las características de la organización en cuanto a la presencia y tipo de liderazgo, la experiencia en la actividad, la existencia de elementos de cohesión formaron parte del análisis del tema.

Aproximadamente en el 52% de los casos el proyecto fue propuesto por alguna de las integrantes del proyecto, el resto provino de propuestas externas: técnico, organización campesina, funcionario público y otros, lo que refleja una débil apropiación del proyecto.

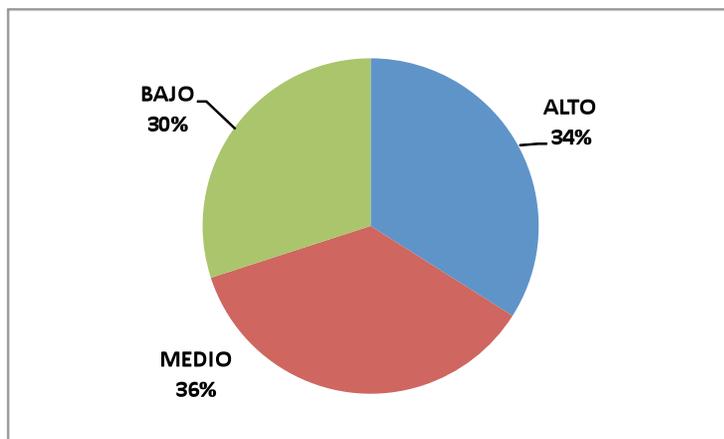
Con relación a la forma de trabajo, el 45% continúa haciéndolo de manera grupal con la participación de toda las socias (en los estudios de caso se pudo constatar que la vía de asociación que tiene mayores posibilidades de éxito es con otros familiares: la presencia de elementos como la confianza y la solidaridad hacen más factible asumir riesgos, llegar a acuerdos y acatar las decisiones en beneficio de todos). El 9% realiza algunas etapas del proceso de manera conjunta, y en 14% de los casos las socias se repartieron el apoyo.

²⁸ Se entiende Desarrollo Organizacional como un proceso que se enfoca en la cultura y valores de las personas y en cómo se organizan e interactúan para el logro de un objetivo. Como se hacen las cosas en una organización, es tan importante como lo que se hace. El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de sus objetivos y por lo general es un esfuerzo a largo plazo, que lleva tiempo, varios años en la mayor parte de los casos.

De acuerdo a las experiencias documentadas, la asistencia técnica juega un papel clave en el desempeño de los proyectos. Las encuestas revelan un foco rojo en este sentido, toda vez que el 50 % de las beneficiarias declararon no haber aprendido nada del técnico. Por ello, un aspecto sensible para los proyectos apoyados por el programa PROMUSAG, es la experiencia en la actividad, toda vez que la asistencia técnica es deficiente. En este sentido, es importante considerar las respuestas de las beneficiarias, ya que cerca del 45% de las entrevistadas manifestó no tener ninguna experiencia ni conocimiento de la actividad emprendida. En efecto, en el estudio de caso, ya referido, de la apicultura en Campeche, la experiencia en la actividad y el amplio conocimiento empírico por la tradición familiar y cultural en la región, se reconoció como una fortaleza en los proyectos.

Para la valoración del nivel de desarrollo organizacional se clasificaron los proyectos en tres rangos: Alto, Medio y Bajo. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente gráfica, en la cual se puede apreciar que el total de proyectos se distribuye en forma terciaria en estos rangos.

Gráfica 38: Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO)



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Resulta relevante impulsar procesos para el desarrollo de habilidades empresariales en las beneficiarias, pues aunque la integración exitosa de los proyectos en los circuitos económicos rentables, no depende de este sólo elemento, el NDO influye de manera importante.

3.7.2 Integración productiva

Para la valoración de este apartado se clasificaron los proyectos en tres rangos respecto a integración a los mercados de insumos y productos: Buena, Regular y Deficiente. Se tomó en cuenta el giro, la actividad productiva, la forma en que realiza sus compras / ventas (en grupo, individual, varios grupos), el canal de

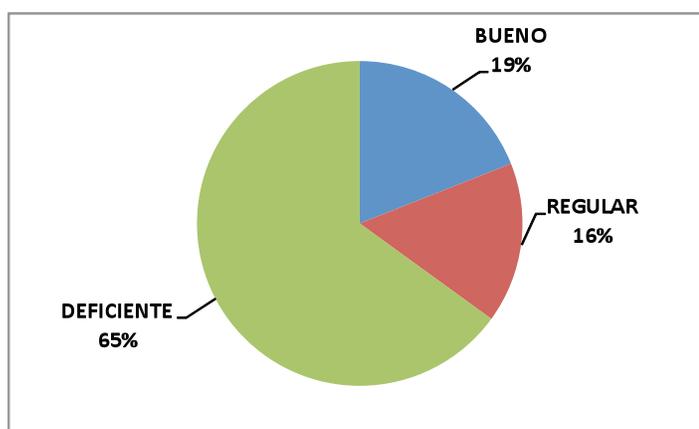
compras y ventas (detallista, mayorista, intermediario), el alcance de su mercado de insumos y productos (local, regional, nacional), y la existencia de acuerdos con los eslabones inmediatos.

Aproximadamente el 72% de los proyectos realiza sus compras como parte del grupo beneficiado, lo que no necesariamente implica economías de escala, dado que los volúmenes de compra continúan siendo pequeños, sin embargo, sí da muestras de que existe un grado importante de fortaleza empresarial. El 28% compra de manera individual. No obstante, en las visitas de estudio se detectó un caso de compras mancomunadas con otros grupos, lo cual revela una posibilidad de obtener mejores precios, y más aún, una mayor capacidad de negociación. La presencia de un líder (externo al grupo de estudio) fue determinante para neutralizar los costos de coordinación entre los grupos de productores, situación que resalta la importancia de desarrollar y fortalecer las habilidades de liderazgo.

Las compras se realizan en su mayoría (54%) a detallistas locales y/o regionales y las ventas que se efectúan en el mercado local ascienden a más del 82%; debe resaltarse que en más del 80% de los casos no existen acuerdos con proveedores ni clientes.

Como puede apreciarse en la siguiente gráfica, el 65% de los proyectos se ubicó con un nivel de integración productiva deficiente, mientras que el 16% registró un nivel regular y sólo para el 19% se observa un nivel bueno.

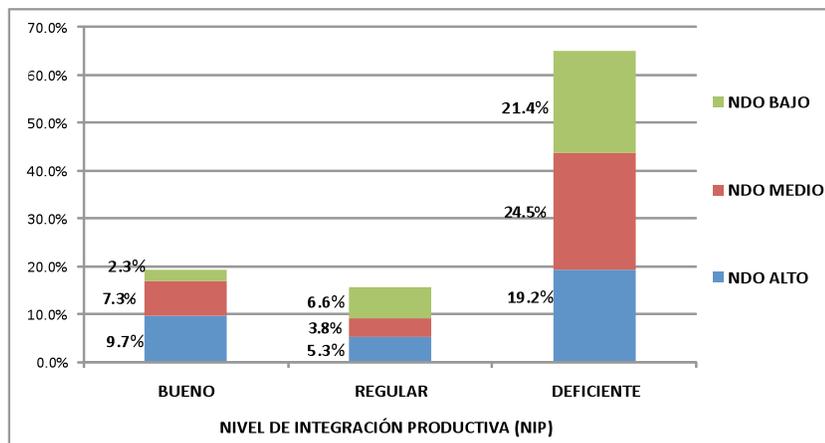
Gráfica 39. Nivel de Integración Productiva (NIP) en los proyectos que sobreviven



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Es claro que en la inserción exitosa de los proyectos a los mercados, inciden una diversidad de factores: el modelo económico de la actividad productiva, las condiciones sociales, las capacidades productivas y habilidades empresariales. Sorprende que en los proyectos apoyados por el programa PROMUSAG, el NDO tenga poca relación con el NIP, como puede observarse en la siguiente gráfica.

Gráfica 40. Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO) y su relación con la Integración Productiva en los mercados de insumos y productos



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

En los estudios de caso realizados en Campeche con productores apícolas, pudo observarse que el mercado ofrece grandes posibilidades aún para los pequeños productores, al existir una red de acopio y comercialización estructurada para atender principalmente los mercados internacionales, y que actúan como locomotoras para toda la cadena de valor. Cuatro de los cinco proyectos visitados están insertos en este circuito económico que redundará en mejores condiciones de venta en términos de precio y certidumbre.

La interpretación de estas cifras apunta a la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con la comercialización de acuerdo a la actividad productiva de los proyectos. También la agregación de valor, como la atención y el servicio al cliente, se estima relevante como una estrategia para competir de manera más eficaz en los mercados.

3.7.3 Entorno Productivo

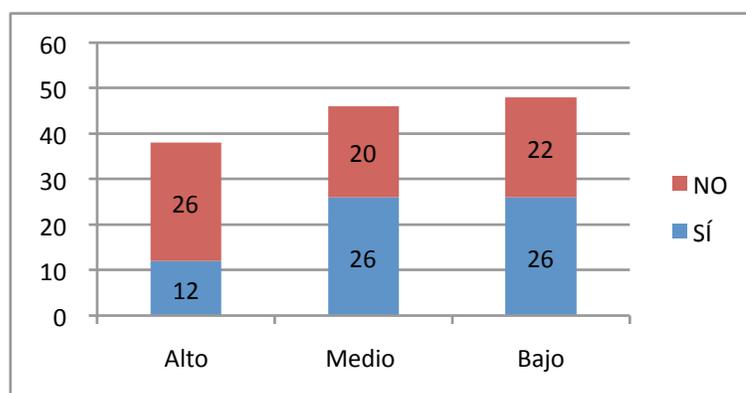
Las encuestas revelan datos importantes respecto a la oportunidad de implementar una estrategia de clusterización: en casi el 70% de los casos existen más de cinco productores con actividades similares en su área de influencia; en el 58.3% de los proyectos se identificaron más de cinco proveedores y la presencia de clientes supera este porcentaje (86.6%). Esta información muestra que la mayoría de los proyectos apoyados forman parte de una aglomeración, lo que significa que existe al menos la condición básica para el diseño de un proyecto de *clúster*: la existencia de un número suficiente de productores, clientes y proveedores en un territorio determinado.

La organización de productores ha sido un factor de cambio que ha demostrado su eficiencia en casos muy diversos, sobre todo en productores y comerciantes en pequeña escala, en particular en los aspectos de capacitación, asistencia técnica y en el propio mercadeo de los productos. No obstante lo anterior, el 70% de las

entrevistadas no consideran que la vinculación con otros productores y productoras sea una opción para mejorar las condiciones de compra / venta, o para realizar proyectos complementarios como capacitación, asistencia técnica, centro de distribución o empaque. Los principales argumentos son la dificultad para coordinarse (40%), desconfianza (27%) y las diferencias en calidad y producción (12%), lo que revela que este tema debe ser motivo de atención especial y un tema eje de los procesos de capacitación y asistencia técnica.

En los proyectos apoyados por el PROMUSAG, apenas se vislumbra una relación entre el NDO con la proclividad para asociarse, y se manifiesta en mayor proporción en el nivel Medio y Bajo según se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 41. Proclividad para asociarse y relación con el Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO)



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Esta situación en gran medida puede explicarse, por una parte, porque los proyectos con mayor NDO corresponden con el comercio (restaurantes) y servicios (café internet), y por otra, porque la baja escala en los volúmenes de compra y venta no compensa el esfuerzo de coordinación necesario para lograr economías de escala. Adicionalmente, en las visitas de campo pudo constatar que más que oponerse a la vinculación con otros productores o productoras, las beneficiarias ni siquiera lo habían considerado y la idea les parecía lejana.

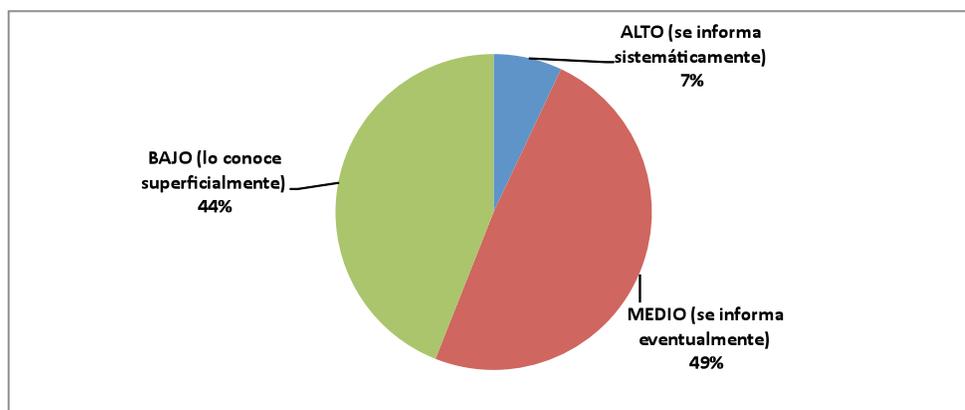
Aunque los proyectos mancomunados no son una panacea, en la mayoría de los casos son la única opción para que las micro y pequeñas empresas tengan posibilidad de insertarse en los circuitos económicos rentables. Además, la asociatividad no se refiere exclusivamente a la realización de compras y/o ventas conjuntas, sino también a la identificación de soluciones que de manera aislada sería muy difícil alcanzar, por ejemplo la contratación de asistencia técnica, transporte, la solicitud a las autoridades para la construcción o mejora de las vías de comunicación, los acuerdos para el control sanitario, por mencionar algunos casos. No obstante, esta opción aún no forma parte de la realidad de las beneficiarias.

La dificultad para coordinarse es un costo de transacción que se encuentra presente en todos los ámbitos productivos, en todos los niveles empresariales, y en todo el país. Para contrarrestarlo se requiere de

la inversión pública, en términos de capacitación y desarrollo de habilidades de los principales actores para el caso: empresarios y técnicos.

El conocimiento del entorno productivo: proveedores, clientes, competidores, incide de manera importante en la capacidad de las empresarias para definir el rumbo de la empresa y tener información para tomar mejores decisiones respecto al futuro. Es muy pequeño el porcentaje que se informa de manera sistemática en este sentido, como se aprecia en siguiente gráfico.

Gráfica 42. Conocimiento del entorno productivo



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

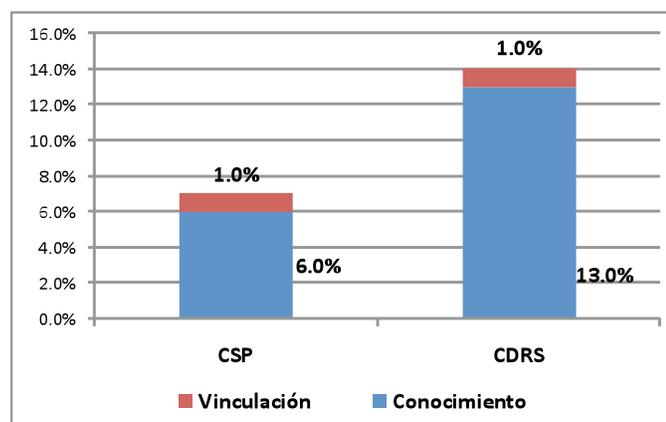
Las ventajas de conocer las características del entorno pueden ilustrarse con el estudio de caso (ya referido) de abarrotes visitado en Chiapas, donde las empresarias, con la valiosa orientación del técnico, analizaron su competencia para desplegar estrategias de diferenciación por medio de un excelente servicio y atención a necesidades de los clientes: ampliación de horarios, oferta de productos complementarios (fruta picada, tarjetas de recarga de celular), acomodo de anaqueles tipo autoservicio. También una de ellas tenía a su cargo la investigación sobre las ofertas en las grandes cadenas, para comparar precios y surtir la tienda con mejores condiciones de compra.

3.7.4 Entorno Institucional

Aproximadamente para el 28% de los proyectos que se mantienen en operación, incorporados en la muestra, todos ellos de tipo agropecuario, hay en la actualidad Comités Sistema-Producto, empero, sólo en el 6% de los proyectos, las entrevistadas sabían de ellos y únicamente 1% tenían relación con el Comité.

También, en gran parte del Territorio Nacional están constituidos los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable (Municipales, Distritales, Estatales), que como órganos de coordinación público privado, resultan relevantes para la definición de planes incluyentes y sustentables en beneficio de la población en que están insertos los proyectos.

Gráfica 43. Conocimiento del entorno institucional en proyectos que sobreviven



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Asimismo, en muchas de las entidades en que se localizan los proyectos apoyados existen proyectos territoriales a los que podrían articularse, como es el caso de las rutas turísticas, sin embargo, la mayoría de las beneficiarias los desconoce o, en el mejor de los casos, sabe de ellos pero no ha tenido ningún acercamiento. De manera similar sucede con las industrias o empresas comercializadoras que podrían actuar como detonadores para los proyectos.

En los estudios de caso de proyectos apícolas en Campeche, arroja interesantes hallazgos en este tema. En el territorio campechano están desplegándose una serie de estrategias para impulsar el Sistema Producto Apícola, que involucran a los gobiernos federal y estatal, así como a las instituciones de investigación y educación. Las empresas juegan un importante rol de articulación-información entre las instancias de coordinación (CEDRS, CMDRS, SP Miel) y los productores, que ha propiciado, entre otras cosas, la generación de innovaciones y la focalización de los temas de capacitación y asistencia técnica en los temas críticos para los mercados de exportación. Los proyectos visitados, al formar parte de esta aglomeración, pueden convertirse en beneficiarios de estas externalidades.

La forma en que las empresas se relacionan con su entorno así como la información sobre oportunidades y retos condiciona el desempeño de las mismas. Esta síntesis refleja la falta de vinculación que las beneficiarias tienen con su realidad productiva e institucional, lo que afecta negativamente sus resultados.

La información es un tema que requiere también de la intervención del sector público a través de un proceso continuo de acercamiento con los actores privados, y que exige una interacción coordinada de las instituciones.

En los estudios de caso sobre proyectos de producción de ovinos en Chiapas,²⁹ pudo constatarse el poco conocimiento con relación a su entorno de mercado. En cuanto a la competencia, pudo advertirse que los productores entrevistados no tienen relación con otros grupos, ni conocen sus características en cuanto a número de cabezas, sistema de producción o estrategias de comercialización. Asimismo un casi nulo conocimiento sobre el entorno institucional y la poca integración de los proyectos.

²⁹ Estudio de caso de proyecto PROMUSAG de producción de ovinos. Mujeres de San Fermín. Municipio La Independencia, Chiapas

La relación con las instituciones se limita al conocimiento que se tiene de programas como Oportunidades y Procampo. Solo en casos excepcionales conocen la existencia del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS), y en estos casos no participan en éste. Aun cuando hay presencia de organizaciones ganaderas en el municipio, lo cual deleva una oportunidad para establecer relaciones y potenciar la posibilidad de realizar acciones conjuntas que fortalezcan la actividad en general, y los proyectos en particular.

Cuadro 15. Estudio de caso de un proyecto del PROMUSAG

<p>Proyectos Productivos de producción de leche financiados por la Secretaría de la Reforma Agraria en el Núcleo de San José Casas Caídas, municipio de La Barca, Jalisco.</p>
<p>En un estudio de caso se constató la posibilidad de avanzar hacia procesos organizativos con fines productivos, entre los mismos grupos de trabajo de los proyectos incluso de diferentes programas. Se trata de seis grupos, uno FAPPA y cinco PROMUSAG, que bajo un proceso autónomo decidieron asociarse y conformar una organización informal de segundo nivel. El nivel asociativo ha avanzado tan sólidamente que hoy día se habla de un sólo establo colectivo en el cual los seis grupos han albergado sus respectivas unidades animales y todo se maneja como una sola unidad de producción. La intención fue que el establo comunitario creciera y alcanzará una escala económicamente viable. Para ello, los seis grupos han invertido recursos propios, tanto financieros como en especie, básicamente con jornales, como albañiles, que prácticamente son cubiertos por los hombres, cónyuges, quienes prácticamente se sienten socios de esta organización de segundo nivel. Es importante subrayar que las instalaciones tiene un diseño casi óptimo y de muy buena calidad, por lo que representan una excelente base para el adecuado desarrollo del proyecto.</p> <p>La inducción para la adquisición de activos por parte de los técnicos pudo constatarse también en un estudio de caso donde se sugería comprar los animales con un proveedor en particular, pero eran animales que no reunían las características que querían las beneficiarias.</p> <p>La asistencia técnica en ocasiones se provee por los el proveedor de manera desinteresada les ha ofrecido asistencia técnica gratuita y ha inducido a que los beneficiarios del FAPPA adopten en la medida de lo posible el mismo modelo productivo, que es estabulado y, por tanto, con altos costos de alimentación, pero con altos rendimientos y posibilidades de generar ingresos relevantes para los beneficiarios.</p> <p>Adicionalmente, el proceso productivo se lleva a cabo con un alto nivel de desarrollo, gracias a que contrataron un técnico independiente, que les cobra \$3,000.00 al mes. Esta contratación también ha sido un factor positivo en el desarrollo del proyecto colectivo, pues el asesor ha establecido una dieta aceptable por su contenido y costo, además de un calendario de vacunaciones y prácticas de higiene sencillas y eficientes, que se traduce en bajas tasas de mortandad y morbilidad. En general, se trata de un hato sano y productivo. Por ello, los cabritos se han vuelto un producto muy valorado en la región, los cuales se venden como sementales para otras unidades productivas menos desarrolladas. Por la alta producción de cabritos que se tendrían en el futuro, es necesario encontrar un mercado que podría estar ligado a restaurantes con venta de platillos basados en cabrito.</p> <p>En síntesis, se ha referido un proyecto exitoso, por lo menos hasta la fecha, gracias a la autonomía que han logrado en su gestión, tanto de una organización política como de asesores tradicionales, dependientes de esa organización política. El hecho de trabajar de manera colectiva en todas las fases del proyecto, manteniendo el consenso de todas las decisiones ha sido otro factor importante. En economía de escala también van alcanzando un óptimo, que les permite manejar un hato más grande, con muy buenas prácticas y, en especial, consiguiendo leche y crías de excelente calidad, que fácilmente encuentran mercado. En ese sentido la asistencia técnica, que las beneficiarias consiguieron de acuerdo a sus intereses y acorde a sus posibilidades financieras, también ha sido un factor positivo en el desarrollo del proyecto.</p> <p>Sintetizando, las lecciones de este proyecto, se exponen las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Importancia de dar espacio a las iniciativas individuales y, en sentido contrario, acotar la participación de las organizaciones de carácter político, sobre todo cuando intentan imponer técnicos y proveedores que poco abonan para que un proyecto avance adecuadamente <input type="checkbox"/> Aunque la calidad de los documentos de proyecto no sean de la calidad requerida, cuando existe un proyecto claro y compartido por los socios, puede avanzarse sin grandes obstáculos. <input type="checkbox"/> Necesidad de seleccionar animales e insumos de calidad, que coadyuven para obtener buenos rendimientos, productos de calidad y favorezcan una correcta inserción en el mercado. <input type="checkbox"/> La asesoría técnica, que no necesariamente debe ser costosa, ha sido bien seleccionada en este proyecto y ha propiciado el desarrollo del proyecto <input type="checkbox"/> Las coinversiones realizados por los socios han permitido contar con corrales y sala de ordeño que también han sido fundamentales en el registro de excelentes rendimientos

3.8 Indicadores de inserción en el mercado.

El aprovechamiento por parte de la población rural pobre, mediante su inserción como pequeños productores o empresas en los mercados, representa generalmente un importante desafío. No es suficiente promover nuevos proyectos entre productores rurales sin contemplar la forma en cómo van a incursionar en el mercado, ya que ello implica desafíos y riesgos a los que se enfrentan las beneficiarias para aprovechar las oportunidades que pueden derivarse de su proyecto.

Resulta primordial considerar que los mercados rurales en los que participan productores y comerciantes en pequeña escala, por lo general funcionan de manera imperfecta, dado que no son competitivos; carecen de suficiente infraestructura (transporte, comunicaciones, bodegas, etc.); la información fluye parcialmente entre los participantes en esos intercambios; existen notables asimetrías de poder entre los copartícipes y la oferta y la demanda experimentan fluctuaciones significativas. Además, los agentes rurales, especialmente los más pobres demandan bajos volúmenes de insumos y otros bienes necesarios para su sobrevivencia y procesos económicos y detentan cantidades limitadas de productos para la venta, con frecuencia de forma estacional, y sus productos son de calidad variable y con escaso valor agregado. Ello repercute en costos de transporte elevados y a menudo dependen de intermediarios para intercambiar sus productos; carecen de información sobre los precios de mercado más allá del pequeño núcleo urbano más cercano y, comúnmente, requieren de inmediato del dinero que reportan sus ventas. Estas condicionantes se traduce en elevados riesgos e incertidumbre, así como en altos costos de transacción para todos los agentes que participan en estos mercados.

Para revertir los efectos negativos de los mercados sobre los productores rurales en pequeña escala, la organización ha sido un medio que ha probado su efectividad. El principal beneficio que ofrecen los grupos —y las organizaciones de productores en general— en materia de comercialización, es la agrupación de las compras de los insumos y de las ventas de productos, de forma que puedan participar en los mercados con transacciones de mayor tamaño, reduciendo riesgos y con menores costos.

Las organizaciones también ofrecen relaciones más seguras con los grandes compradores, especialmente cuando se recurre al establecimiento de de contratos (informales y formales), que pueden ir acompañados de créditos para adquirir insumos y de servicios de apoyo a la producción. Las organizaciones pueden mejorar, asimismo, el acceso a los servicios financieros y cumplir una función clave para garantizar la calidad exigida y la cantidad requerida de productos. Por otra parte, las organizaciones de productores tienen mayor poder de mercado que los particulares y pueden ayudarles a negociar mejores precios y condiciones de pago para los insumos y productos. Por último, las organizaciones facilitan la incursión en procesos conexos

que permiten agregar valor a sus productos o servicios, por lo que así numerosos pequeños productores pueden entablar relaciones comerciales más complejas, equitativas y más rentables.

Un aspecto que debe tenerse presente es que los mercados rurales han experimentado transformaciones profundas en los dos o tres últimos decenios, tanto en su tradicional componente agropecuario, como en las diversas actividades que en ese ámbito se desarrollan, cada vez con mayor intensidad. A nivel nacional, hay una tendencia a una mayor demanda de productos agrícolas diversificados e, incluso, de productos diferenciados y, por ende, con valor agregado, especialmente en las zonas urbanas. Las cadenas de valor de productos rurales se han reestructurado en la dirección de una mayor integración y coordinación, aunque de manera y en medida diferente según las cadenas y los contextos específicos. Pero ello ha implicado que las normas y regulaciones sean progresivamente más estrictas en cantidad y calidad, lo que tienden a traducirse en costos de acceso más altos que los mercados tradicionales.

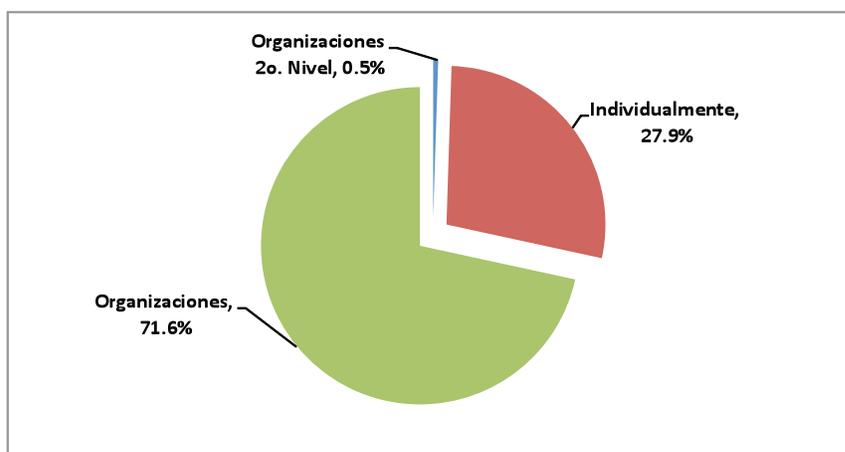
Como parte de la evaluación del programa se han analizado diferentes variables sobre el tema de inserción de mercados y comercialización. Primero se analiza la fase de mercado de insumos; en segundo lugar se examina el mercado y comercio de los productos obtenidos en los proyectos financiados. Por último, se evalúa la eficiencia, retos del mercado y prácticas comerciales a través de indicadores construidos con ese fin. A continuación se exponen los resultados sobre la forma como vienen los proyectos productivos organizando sus interacciones con los mercados, procesos que son fundamentales para la viabilidad y rentabilidad de los emprendimientos productivos.

3.8.1 Mercado de insumos

Dentro de las relaciones mercantiles que establecen la mayoría de los proyectos financiados a través del PROMUSAG, las que conciernen a la adquisición de insumos y bienes de capital se revelan clave en el control de costos de producción y en la productividad de la actividad y, por tanto, en la viabilidad del proyecto instrumentado.

Para la compra del principal insumo destaca que en el 72% de los proyectos, las beneficiarias la realizaba de manera grupal, lo que generalmente repercute en mayor capacidad de negociación y, por ende, en la posibilidad de obtener mejores precios y calidad, así como costos de transacción menores (como en transporte, por ejemplo).

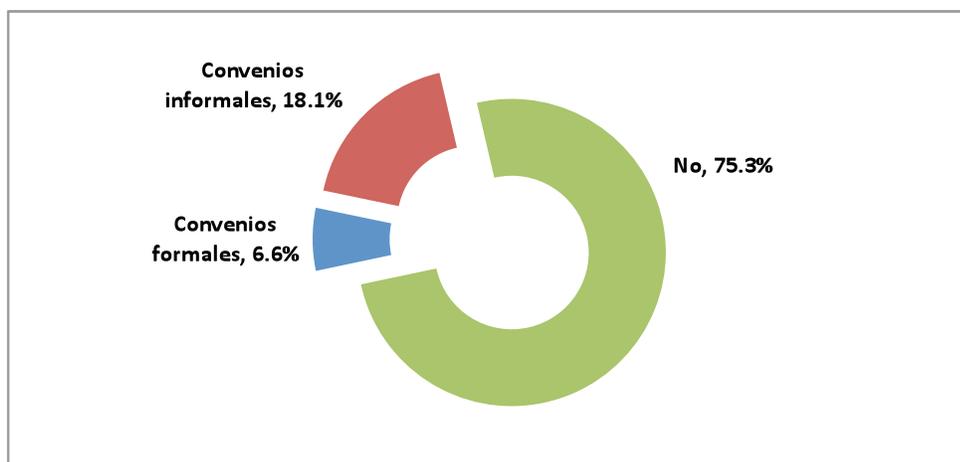
Gráfica 44. Forma de adquisición de insumos por proyectos del PROMUSAG



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Empero, en casi 28% de los proyectos se reconoció que compran individualmente, lo que dificulta este proceso y refleja el problema de construir y mantener decisiones y acciones colectivas. Sólo en el 0.5% de los proyectos se detectó que se realizaban compras mediante organizaciones de segundo nivel, a partir de las cuales existen mayores probabilidades de optimizar estas adquisiciones de insumos, por lo que este puede ser un proceso que se aliente con más fuerza en el futuro.

Gráfica 45. Tipo de acuerdos para la adquisición de insumos por proyectos del PROMUSAG



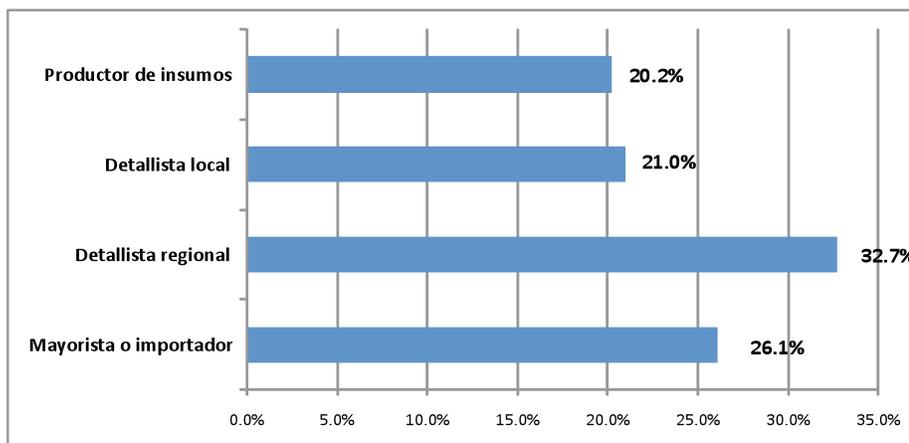
Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Complementa lo anterior la información sobre la forma como se adquieren los insumos. En la mayoría de los proyectos (75%) no se han establecido acuerdos para efectuar estas compras, es decir, las realizan con base en la oferta y demanda que predomine en sus zonas de influencia, con los riesgos que ello pueda implicar.

En cambio, en 25 % de los casos existen algún tipo de convenio, generalmente de tipo informal; estos acuerdos tienen el potencial de atenuar riesgos de variaciones de precios y criterios de calidad. Cabe destacar que en 7% de los proyectos se han formalizado los convenios, lo que en teoría derivan en relaciones más simétricas con los proveedores y se traducen en precios y condiciones más ventajosas para las beneficiarias.

Respecto al tipo de proveedores de insumos, es importante la participación de los detallistas regionales y locales, con quienes negocian alrededor de 33% y 21% de las beneficiarias, de forma respectiva. Estos actores generalmente son los que ofrecen las condiciones más desventajosas en cuanto a precio, calidad y entrega oportuna de los insumos. La relación con productores de insumos aparece en poco más de 20% de los casos, con los que puede reducirse el margen comercial y que muy posiblemente concierna a los proyectos ganaderos, dada su frecuente interacción con los productores de forrajes. Finalmente, en 26% de los proyectos se compra con mayoristas o importadores, quienes tienden a ofrecer mejores precios y apoyos logísticos, respecto a los proveedores antes referidos. Este tipo de agentes suelen ofrecer facilidades cuando existen compras en volumen y de manera frecuente, por lo que esta alternativa podría potenciarse, sí se privilegian las relaciones por medio de organizaciones de beneficiarias.

Gráfica 46. Proveedores de insumos en proyectos de PROMUSAG.



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Por otro lado, en casi 62% de los casos se admitió que en las regiones donde funcionan los proyectos se identifican más de cinco proveedores, por lo que se puede afirmar que existe cierta competencia en este segmento, a pesar de que se trata de zonas marginadas, dado el enfoque del PROMUSAG. Por el contrario, en 13% de los proyectos se identifica un solo proveedor, que los sitúa en una estructura de tipo monopsonía, donde las negociaciones las suele dominar el proveedor.

Por otro lado, en 34% de los proyectos valoran la cercanía de los proveedores como criterio para seleccionarlos, figurando en segundo nivel de importancia un aspecto más objetivo, como es la calidad de los insumos (21% de los casos); como tercera prioridad se identificaron las facilidades logísticas (18%); el 8% de las respuestas apuntaron a facilidades crediticias y 19% señaló criterios diferentes a los antes expuestos.

Finalmente, sobresale que en alrededor de 17% de los proyectos se opta por la autoproducción de insumos lo que básicamente correspondió, de acuerdo a las respuestas captadas, a tres justificaciones principales: aprovechar capacidad instalada, evitar incertidumbre en el abastecimiento y optimizar costo de adquisición. Es muy posible que sean principalmente los proyectos ganaderos que estén considerados en esta lógica de autoproducción de insumos o integración hacia atrás.

En síntesis, la adquisición de insumos y bienes de capital por parte de las beneficiarias del PROMUSAG se realiza de manera tradicional y con pocas prácticas que les posibiliten la optimización de este proceso. Entre éstas últimas destaca las compras de manera colectiva, que de mantenerse y mejorarse, pueden representar una base para elevar la viabilidad y rentabilidad de los proyectos en el corto plazo. Aunque prácticamente dos tercios de las Beneficiarias no aprecia que la organización sea una opción para mejorar este proceso de compra de insumos, bajo dos razones primordiales: dificultad de organizarse y desconfianza de socias potenciales.

3.8.2 Mercado de productos.

Esta segunda inserción en el mercado o también conocida como coordinación hacia adelante, es considerada esencial en el desarrollo de los proyectos, pues implica la realización de la producción y, en gran medida, la tasa de retorno financiero que se alcanza después de instrumentado el proyecto y que se alcanzaría cuando el proyecto alcance su máxima capacidad de operación.

Un primer asunto sugerente es que las beneficiarias revelaron que sus proyectos participan en un mercado competido, pues 67% identifica a más de cinco vendedores de productos similares al suyo en su área de influencia. Poco más del 24% afirma funcionar en mercados de entre dos cinco vendedores, mientras que alrededor del 9% identifica un solo proveedor en su área de trabajo. Entre los agentes que obtienen productos similares a los de las entrevistadas, la mayoría (49%) afirma que tienen una escala productiva similar a la suya, 34% menciona que tienen una escala mayor y 17% que tienen un tamaño menor. Es decir, la competencia en estos mercados no es especialmente desventajosa.

Por el lado de compradores de sus productos, la amplia mayoría (91%) ubica más de cinco en su zona de influencia, reflejándose que existen ciertas opciones de canales comerciales, que les pueden brindar condiciones de negociación, sí se adopta una estrategia proactiva. Casi 6% afirma que identifica entre dos y cinco clientes y 3% ubica a un solo cliente, es decir, mercados con estructuras más cerradas, en donde es necesario desplegar estrategias que permitan encontrar los mejores clientes.

En la mayoría de los proyectos (72%) las ventas se hacen principalmente en forma grupal, mientras que en el 28% de los casos se realizan de manera individual, siendo esta última práctica desventajosa para las beneficiarias al negociar de manera aislada. Sólo en 4% de los casos se hace con la intermediación de organizaciones de segundo nivel.

En cuanto al lugar de venta sobresale que la mayoría vende en la propia unidad productiva (42%) y en el mercado local (casi 40%), opciones que por lo general circunscribe a los vendedores a opciones de mercado limitadas. En el mercado regional negocian 17% de las beneficiarias y tan sólo 1% accede al mercado nacional. Éstos dos últimos suelen ser los más atractivos, porque tienden a ofrecer mejores condiciones, aunque también son más exigentes en cuanto a volumen, calidad y acondicionamiento de los productos, por lo que cual son más accesibles cuando se comercializa a través de una organización.

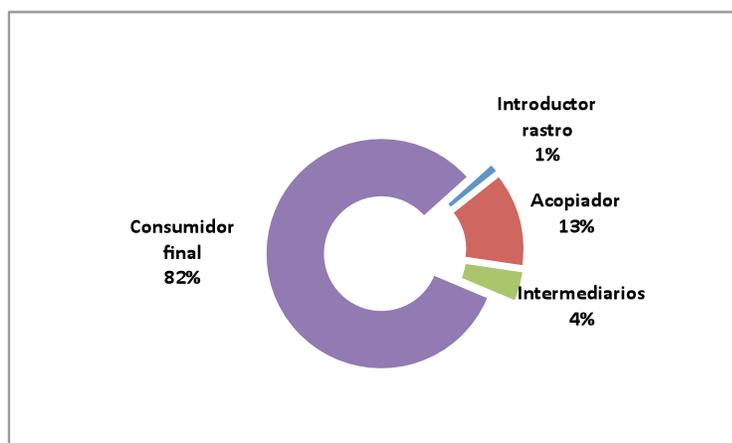
Cuadro 14. Modalidades de venta de productos en proyectos del PROMUSAG

Forma de venta			Lugar de venta			
Individual	Organización	Organización de 2° nivel	Unidad Productiva	Mercado local	Mercado regional	Mercado nacional
28.0%	68.5%	3.5%	42.4%	39.9%	16.9%	0.8%

Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Entre los clientes a los que venden su productos las beneficiarias, destaca el consumidor final en poco más de 83%, que seguramente comprende sobre todo a los comercios que interaccionan con consumidores de su localidad. El otro 17% se vende a través de acopiadores, intermediarios e introductores al rastro, agentes que regularmente lesionan las unidades de producción familiar al ejercer su poder de mercado.

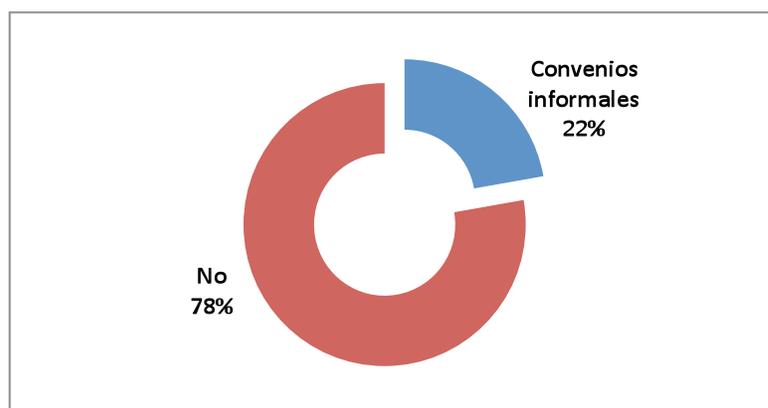
Gráfica 47. Clientes de los productos de los proyectos del PROMUSAG



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

El establecimiento de relaciones contractuales para la venta de sus productos muestra un incipiente avance dentro de los proyectos evaluados, pues casi 78% de las beneficiarias expresa la carencia de convenios, por lo cual tienen que asumir los vaivenes y riesgos del mercado. El 22% restante ha establecido convenios, de tipo informal, pero que pueden redundar en relaciones comerciales más seguras y, en ciertos casos, más rentables para las beneficiarias del PROMUSAG.

Gráfica 48. Acuerdos para la venta de productos en los proyectos de PROMUSAG



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Para avanzar en una inserción positiva en el mercado, es relevante conocer las normas de calidad de los productos comprados y vendidos, sin embargo, 84% de las beneficiarias reconoció no estar al tanto de ellas, lo que revela desconocimiento de aspectos básicos del mercado. Además, en 87% de los proyectos no se recibe asesoría técnica en temas relacionados con mercado y comercialización de sus productos, a pesar de ser un aspecto clave en la formación de sus ingresos.

3.8.3 Indicadores de Inserción en los mercados de insumos y productos.

Como una forma de sintetizar las variables antes expuestas, a continuación se analizan dos diferentes indicadores. El primero tiene que ver con la estructura de los mercados en los cuales se han insertado los proyectos del programa.

Cuadro 15. Indicadores de estructura de mercado

Estructura de mercados de insumos			Estructura de mercados de productos			Estructura general		
Aislado	Medio	Competitivo	Aislado	Medio	Competitivo	Aislado	Medio	Competitivo
13.5%	26.1%	60.4%	27.1%	30.4%	42.5%	20.5%	28.2%	51.3%

Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

En el primer indicador, en las tres versiones que lo distinguen, estructura de mercados de insumos, la de productos y por último, la síntesis de ambos, se detecta que los proyectos financiados se encuentran en estructuras abiertas, donde predominan más de cinco proveedores o más de cinco clientes o las dos, de tal forma que se disponen de oportunidades para escoger agentes que ofrezcan las mejores condiciones comerciales o, al menos, para negociar ciertas ventajas conforme a sus intereses. En esa línea, poco más de 51% de los proyectos trabaja en este tipo de mercados. Sin embargo, la presencia de mercados con estructuras intermedias y aisladas, donde pueden ubicarse en lógicas oligopólicas y monopólicas, tienen que ser consideradas con atención desde la planeación hasta la instrumentación de los proyectos, para que se adopten estrategias que puedan contrarrestar los eventuales obstáculos que puedan derivar de este tipo de posiciones.

En segundo lugar se ha estimado el Índice de Coordinación comprende tres partes, la primera resume las relaciones establecidas con los proveedores y asocia variables de distinta índole, como la forma de realizar las compras de insumos (individualmente o con algún nivel de organización), tipo de proveedor, las ventajas que ofrece éste y la instauración de relaciones contractuales informales o formales. La coordinación hacia adelante combina variables equivalentes, referidas a las relaciones con clientes y adicionando el lugar de venta. Finalmente, la coordinación global resume las dos precedentes.

La gran mayoría de los proyectos funciona sin esquemas de coordinación explícitos, dado que tienen poco tiempo funcionando, por lo general se ubican en zonas marginadas y los esquemas de asistencia técnica y capacitación han incidido muy parcialmente en este tema. En esa medida, sólo 30% de los proyectos registra una coordinación hacia atrás media, que implica relaciones estables, relativamente seguras y con precios remuneradores.

Cuadro 16. Indicadores de coordinación comercial

Coordinación hacia Atrás		Coordinación hacia Adelante		Coordinación Global	
Sin coord.	Coord. media	Sin coord.	Coord. media	Sin coord.	Coord. media
70.3%	29.7%	70.2%	29.8%	70.2%	29.7%

Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Esta proporción apenas aumenta en la coordinación hacia adelante, indicando que se mantiene la misma inserción en el mercado. En consecuencia, el índice de coordinación global, señala que la coordinación media es similar a las antes referidas, revelando que en este aspecto de inserción de mercados quedan

amplios márgenes de oportunidad para realizar mejoras, principalmente a través de asesorías y capacitación y fomentado la organización de productores, que es clave en estos procesos.

En un estudio de caso se ha podido constatar que, bajo la supervisión de la Fundación Organizados para Servir AC (FOSAC) se han integrado 15 proyectos, siete de ellos apoyados por el FAPPA y tres por el PROMUSAG. La integración de estos grupos suma a 96 pequeños engordadores de novillos y es una experiencia muy prometedora de cómo lograr la compactación de bienes de producción que hace posible la transición de ganadería de subsistencia a ganadería comercial.

Debido a la baja escala de la actividad económica de las microempresas que apoyan los programas de la SRA, se enfrentaban a difíciles retos y desventajas en la comercialización de sus productos y en la compra de sus insumos. La integración a través de la figura de una sociedad cooperativa de responsabilidad limitada y capital variable, elevó muy considerablemente la escala de actividad económica del grupo y los colocó en la posibilidad de superar las desventajas en la adquisición de insumos y de alcanzar mejores mercados para su ganado.³⁰

3.8.4 Indicador de generación de valor agregado

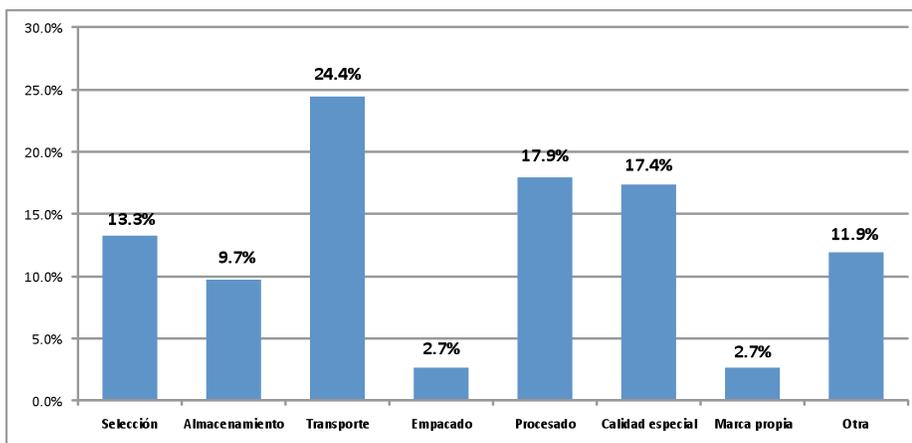
En lo que concierne a los proyectos que han logrado agregar valor a su producto principal, destaca que 78% de los proyectos no ha incursionado en esa actividad. Se estima que sólo 22% de los proyectos del total de la muestra ha incursionado en estos procesos.

En el total de proyectos que han avanzado hacia agregación de valor, en la mayoría de los casos se trata de actividades limitadas, pero que revelan que estas opciones son accesibles en este tipo de proyectos y que pueden dinamizarse para poder alcanzar beneficios adicionales que promuevan una mejor inserción en el mercado.

En el 48% de los proyectos con agregación de valor, las beneficiarias reconocen que obtuvo un mejor precio y 12% que consiguió facilidades logísticas, lo que revela que sí pueden obtenerse beneficios por estas adiciones de valor a los productos, por lo que se trata de una estrategia que debe alentarse desde el diseño y operación del Programa.

³⁰ Estudio de caso de engorda de novillos. Unidad Jerecuareense, S.C. de R.L. y C.V. En el municipio de Jerécuaro, Gto.

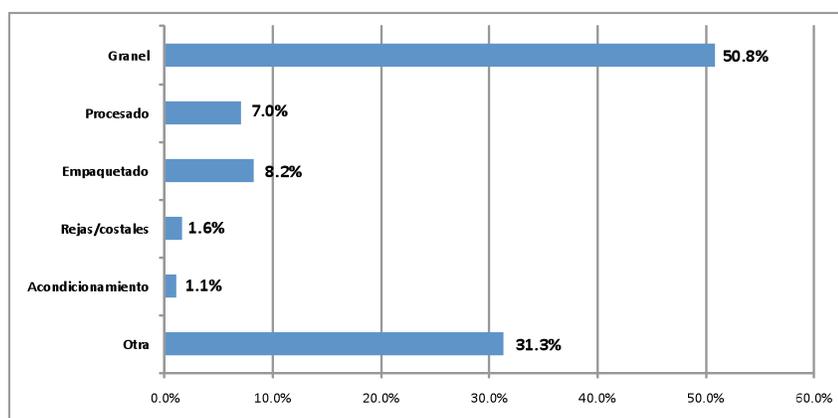
Gráfica 49. Agregación de valor en los proyectos del PROMUSAG



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

A pesar de lo anterior, casi la mitad de las beneficiarias (51%) reconoció que vende sus productos (procesados y sin procesar) a granel o ganado en pie, es decir, sin ningún factor de diferenciación, por lo que en este rubro tendrían que hacerse mayores esfuerzos, para que las beneficiarias concurren al mercado con mayores posibilidades de concretar una negociación conveniente a sus intereses. Aunque es importante mencionar que en 8% de los proyectos se vende el producto empacado y en 7% procesado.

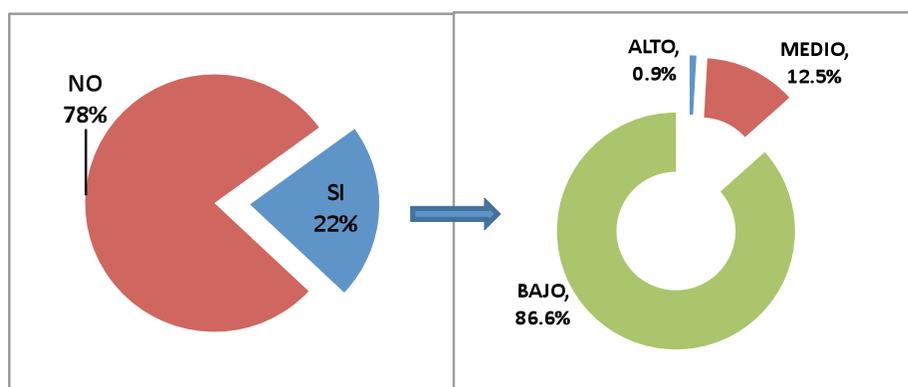
Gráfica 50. Forma de venta de productos en proyectos del PROMUSAG



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Para la estimación del indicador de generación de valor agregado por parte de los proyectos productivos, se consideraron los diferentes conceptos antes señalados, relativos al tipo de acondicionamiento de los productos, las ventajas que ello ha implicado para los integrantes del proyecto, así como la forma de ventas de los productos procesados.

Gráfica 51. Indicador de agregación de valor en los proyectos del PROMUSAG



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

La estimación se refiere sólo al 22% de los proyectos del total que ha incursionado en estos procesos y como era de esperarse, los resultados son modestos. De dicho total, en 87% de los casos el nivel de agregación es bajo, es decir, sólo transportan o seleccionan su producto o alguna actividad suplementaria menor, que no alcanza para diferenciar lo suficiente su producto principal, para que pudiera ser objeto de un precio significativamente mayor. Sin embargo, algunos de estos proyectos que agregan valor (poco más de 13%) han avanzando en otras funciones de la cadena productiva, que seguramente les permite una inserción más positiva en el mercado y muy posiblemente, por esa vía, generen mayores ingresos.

Dentro de las visitas a campo a distintos proyectos del PROMUSAG se apreció que cuando se agrega valor a los productos es posible acceder a mercados más amplios, se genera empleo para los socios de las organizaciones y/o familiares de los responsables, se acelera el proceso de aprendizaje en procesos industriales y/o de servicios, logra avanzarse en la cadena de valor e, incluso, llegan a captarse apoyos públicos de otras instituciones.

Fomentar proyectos de esta naturaleza puede ayudar a los beneficiarios a contar con proyectos más sostenibles y rentables. Estructuras como los Comités Sistema-Producto podrían ser un factor dinamizante de para estos proyectos, aunque la mayoría de los beneficiarios no los identifica o los aprecia muy alejados de sus ámbitos de acción, por lo que institucionalmente podrían realizarse gestiones para estimular interacciones positivas con estas instancias.

Los datos antes referidos indican que en el tema de mercados y comercialización de productos existe una amplia área de intervención, que de complementarse con proyectos participativos que consideren con mayor pertinencia este tema, así como con procesos de capacitación y asesoría que rebase lo estrictamente técnico, puede ser un factor esencial que eleve la viabilidad de los proyectos y permita retener mayor valor del que se generan en este tipo de actividades productivas en el medio rural.

Aunque se declara que los mercados en los que se insertan los proyectos financiados a través del PROMUSAG funcionan en un medio relativamente competido, no puede obviarse que se ubican en zonas marginadas, que no siempre disponen de vías de comunicación adecuadas, acceso a información e infraestructura, que les facilite una adecuada inserción en los mercados. Para ello, la elección de actividades en las distintas regiones también tiene que revalorarse respecto al potencial que existe en cada una, para que los proyectos aprobados encuentren sinergias positivas y a través de acciones colectivas puedan propiciar mayores impactos.

3.9 Indicadores de género y etnicidad.

3.9.1 Participación de las mujeres en los proyectos de PROMUSAG

El programa PROMUSAG constituye un instrumento de política pública del Gobierno Federal que se suma a la estrategia y esfuerzo orientado a reducir la desigualdad de género y la pobreza en el sector rural y en particular en los núcleos agrarios.

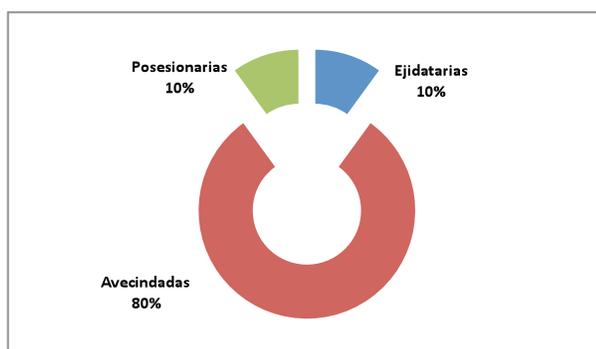
El programa se ha diseñado específicamente para apoyar a las mujeres en el medio rural en su incorporación a la esfera productiva mediante la creación de empresas de carácter productivo, no necesariamente agropecuario. Se trata de que sean ellas quienes puedan impulsar proyectos productivos que les permitan mejorar sus ingresos y generar nuevas fuentes de empleo. Por lo anterior, los resultados que se presentan en este informe de evaluación constituyen por sí mismos indicadores de género al dar cuenta en particular de proyectos que en su totalidad han sido promovidos y operados por mujeres en el sector rural del país.

En forma complementaria a estos resultados que se han venido informando en los apartados anteriores, se ha considerado conveniente incluir algunos indicadores específicos sobre las características de las beneficiarias, su participación en el empleo generado por los proyectos y su participación en la decisión de los proyectos a emprender

Características y calidad de sujetos agrarios de beneficiarias del PROMUSAG

Es importante reconocer las principales características de las beneficiarias que vienen incorporándose o participando en los proyectos productivos. El total de las beneficiarias pertenecen a núcleos agrarios, conforme lo establecen las Reglas de Operación del programa, y se estima que el 80% de las mismas su calidad agraria las define como avecindadas, mientras que el 10% son posesionarias y otro 10% se refiere a beneficiarias que son ejidatarias.

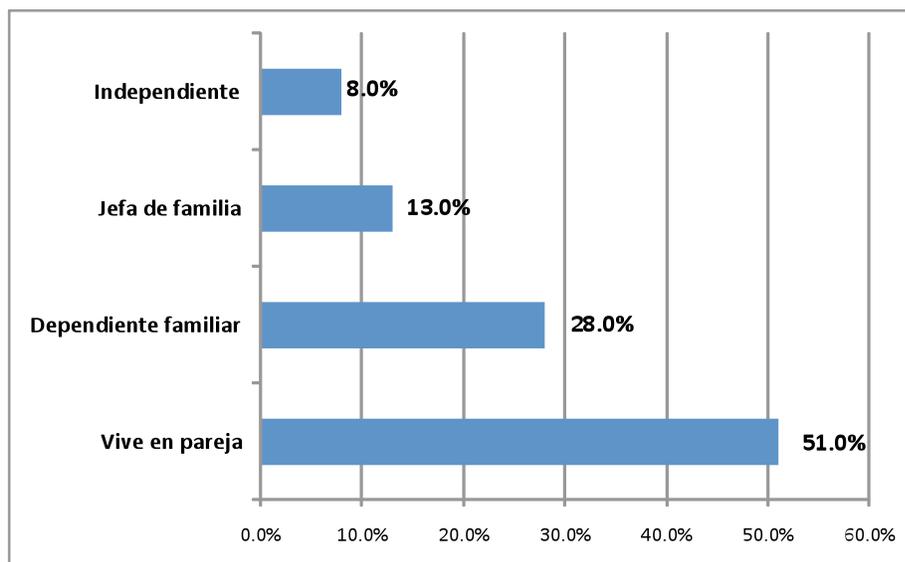
Gráfica 52. Participación de mujeres según su calidad agraria.



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

En los proyectos apoyados en 2009, la edad promedio de las beneficiarias se ha estimado en 35 años y cuentan con un nivel de escolaridad promedio de 6.1 años, es decir, apenas con la educación básica primaria terminada. Por su condición en el hogar, se ha encontrado que el 13% de las beneficiarias son jefas de familia y 51% vive en pareja; en ambos casos reportan tener en promedio 2 hijos. El 28% de las beneficiarias señalaron que son dependientes económicos y contribuyen al ingreso del hogar y sólo el 8% de las beneficiarias se reconoce como independiente.

Gráfica 53. Condición en el hogar de las mujeres que participan en proyectos del PROMUSAG



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Participación de las mujeres en el empleo generado por los proyectos

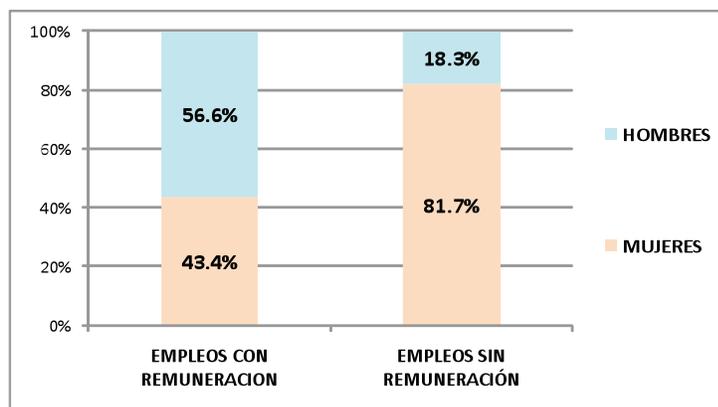
Como se ha señalado en el apartado de indicadores de generación de empleos, el impacto que se ha estimado considerando los proyectos que sobreviven ha sido que del total de empleos, el 27% ha sido empleos que han dado ocupación a hombres y el 73% de empleos para mujeres.

Esta proporción resulta ya de entrada llamativa, pues se esperaría una mayor participación de las mujeres. Pero cuando se analiza la generación de empleos que los proyectos lograron generar en total, considerando por separado los que fueron de tipo remunerado y los que no recibieron ninguna retribución, las estimaciones nos muestran un efecto que no es precisamente el deseado, en cuanto a la participación que tienen las mujeres.

Si consideramos sólo la generación de empleos remunerados, las estimaciones nos indican que de éstos, el 57% fueron ocupados por hombres y el 43% por mujeres. Es decir, del total de empleos generados con remuneración, más de la mitad están ofreciendo oportunidades de trabajo a hombres y las mujeres están resultando en este sentido menos favorecidas.

Por el contrario, si consideramos sólo el total de empleos generados sin remuneración, las estimaciones nos permiten apreciar que la participación de los hombres en este tipo de empleos es sólo de 18% del total, mientras que la participación de las mujeres es de 82%.

Gráfica 54. Participación por género en la generación de empleos en los proyectos del PROMUSAG



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Como ya se ha señalado en el apartado de empleo, esta asimetría en la ocupación por tipo de empleos puede explicarse por la participación de las beneficiarias sin remuneración en la expectativa de obtener un ingreso derivado de las utilidades que puedan obtenerse con los proyectos puestos en operación. Sin embargo,

no deja de llamar la atención que la participación de hombres en la ocupación de empleos, resulte en mejores condiciones de retribución.

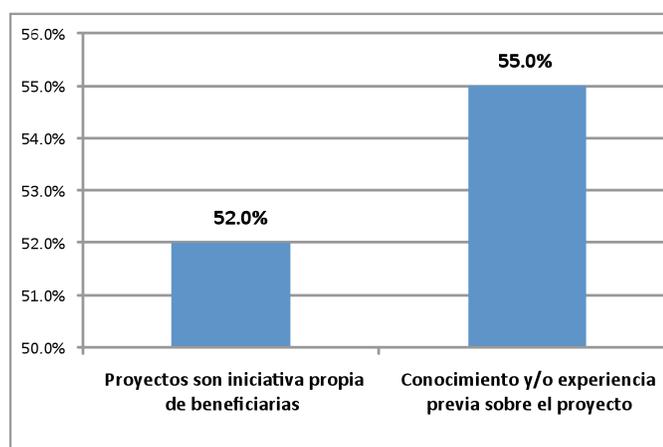
Participación en la decisión del tipo de proyecto.

Desde el punto de vista de la perspectiva de género el fortalecimiento a la capacidad y ejercicio en la toma de decisiones representa un derecho y es de alta prioridad para avanzar en procesos con mayor equidad de participación entre hombres y mujeres.

La toma de decisiones representa un factor clave en el éxito de los proyectos a emprender tanto en el caso de hombres como en el de mujeres ya que sienta bases para la apropiación del proceso de gestión y/o proyecto asociándose a la permanencia. Por otra parte, en el caso de los procesos de mujeres rurales, quienes han vivido en una histórica situación de desventaja social, el hecho de que hayan sido escuchadas y tomadas en cuenta las hace sentir satisfechas y reconocidas, favoreciendo con ello su nivel de autoestima.

En este sentido, los indicadores sobre iniciativa del proyecto y conocimiento y/o experiencia previa sobre las actividades a emprender nos da cuenta en qué medida los agentes externos y de promoción al Programa fortalecen, respetan y consideran el ejercicio de toma de decisiones por parte de las mujeres para expresar su interés y preferencia por impulsar determinado tipo de proyectos.

Gráfica 55. Participación de las mujeres en la definición de los proyectos del PROMUSAG



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Es revelador que en el 52% de los proyectos que se mantienen en operación, la iniciativa respectiva surgió a partir del propio grupo de beneficiarias o de alguna de ellas. Este indicador confirma el interés y la capacidad que tienen las mujeres en el sector rural por incorporarse a las actividades productivas y que además en la mayoría de los casos cuentan con visión sobre qué actividad pueden desarrollar.

Este proceso de participación con iniciativa propia se confirma con el alto porcentaje (55%) de proyectos que sobreviven, en los cuales las beneficiarias señalaron que tenían conocimientos o experiencia previa sobre el tipo de actividades del emprendimiento al que se incorporaron.

Las empresas que permanecen y en las que participan las mujeres han representado una opción para salir del ámbito doméstico y las han dotado de conocimientos y herramientas técnicas que en un mediano plazo con mayor capacitación y acompañamiento podrían contribuir a superar desventajas sociales.

Por otra parte la exploración de la muestra nos permite realizar algunas inferencias de tipo cualitativo respecto a las condiciones sociales que a futuro y a nivel de la vida organizativa de los emprendimientos apoyados, podrían posibilitar las transformaciones y cambios socio culturales para que las mujeres accedan de forma igualitaria a las oportunidades productivas, así como el acceso a empleos con objeto de mejorar las condiciones de vida y contribuir a superar las condiciones de pobreza para abatir la brecha de desigualdad de las mujeres.

El impacto que pueden tener los proyectos en la incorporación plena de las mujeres a las actividades productivas y la transformación que esto propicia en sus roles tradicionales, ha quedado patentizado en algunos estudios de caso que se realizaron. En particular puede destacarse un caso en el cual las mujeres se organizaron para conformar un grupo de trabajo y apoyar a sus compañeros que enfrentaban recurrentes problemas de mercado, que los obligaba a vender su producto muy barato.³¹

Este grupo de mujeres estableció una empresa agroindustrial, para lo cual dispusieron del terreno y las instalaciones del centro de acopio de la sociedad de hombres y ese fue un factor clave para tener un arranque adecuado. Gracias al apoyo del PROMUSAG se procedió a ampliar las instalaciones y adquirir otros equipos necesarios. Para ello también invirtieron junto con sus esposos un monto adicional considerable con lo cual ratificaron su cohesión y compromiso grupal.

El grupo de mujeres son indígenas y viven en una zona marginada, han demostrado tener capacidad para desarrollar un proyecto que contribuya a su desarrollo personal y como grupo social. Cabe resaltar que la participación de sus esposos no ha impedido que ellas fortalezcan su presencia productiva y se sientan no sólo copropietarias de la empresa, sino trabajadoras y generadoras de ingresos para sus respectivas familias.

También es de destacar que este grupo prácticamente avanzó sin asesoría técnica, sin embargo, para el proceso productivo fueron capacitados por el SINACATRI. Esta capacitación, además, les ha implicado adoptar prácticas de higiene e inocuidad, que también los distingue de la competencia regional.

³¹ Estudio de caso realizado en Ixmiquilpan, Hidalgo. Producción de queso en San Pedro Capula.

Para las mujeres este proyecto ha significado una modificación importante de su modelo de vida. Pues de dedicarse al hogar y al pastoreo de las vacas, ahora tienen que participar en las actividades productivas lo que les implica alrededor de tres jornadas a la semana, de seis a siete horas cada una. También fue apreciable entre ellas su cambio de posición dentro de la familia y la comunidad, mostrando orgullo de trabajar, de participar en un proyecto innovador y de poder contribuir al bienestar del hogar y a la mejor alimentación de los hijos.

En síntesis se trata de una experiencia exitosa, en la cual se integran actividades familiares para agregarle valor al producto original, con lo cual han solucionado un problema mayor de mercado y, de esa manera, los ingresos familiares han aumentado y se han estabilizado. Las mujeres se han fortalecido con su proyecto, no sólo en la actividad productiva, sino dentro de su familia y comunidad. Además, el proyecto todavía tiene mucho potencial para desarrollarse y todo indica que la organización es sólida, con capacidades reales y con las ganas de seguir progresando.

3.9.2 Participación de mujeres indígenas en los proyectos productivos.

La Secretaría de la Reforma Agraria, a través de sus programas FAPPA y PROMUSAG, se ha sumado al conjunto de estrategias y acciones implementadas por el Gobierno Federal para atender a grupos prioritarios de hombres y mujeres que habitan en municipios indígenas.

Cuadro 17: Proyectos apoyados en municipios con población indígena en 2008 y 2009

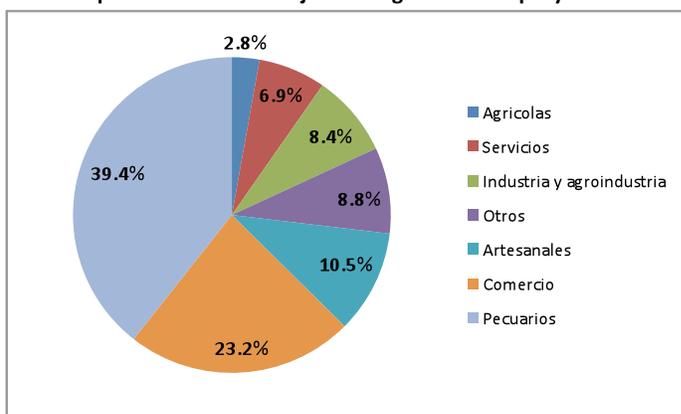
Estados	2008	%	2009	%
Chiapas	166	14.2	306	18.6
Oaxaca	229	19.6	278	16.9
Yucatan	144	12.3	194	11.8
Veracruz	129	11.0	175	10.7
Hidalgo	101	8.6	130	7.9
Puebla	37	3.2	119	7.3
Campeche	81	6.9	108	6.6
Guerrero	77	6.6	82	5.0
Otros 9 Estados	206	17.7	249	15.2
Total	1170	100.0	1641	100.0

Fuente: Elaboración propia con información de la Base de Datos de PROMUSAG de la Secretaría de Reforma Agraria.

Durante 2009, las acciones desarrolladas mediante el PROMUSAG permitieron atender municipios con presencia de población indígena, ubicados en 17 entidades federativas. El apoyo a proyectos se ha concentrado principalmente en ocho estados del país con alta proporción de población de lengua indígena y que en conjunto absorbieron el 85% de los recursos destinados a apoyar proyectos en municipios con presencia indígena.

La distribución por giro productivo en estos proyectos presenta una mayor diversificación que el total de los proyectos del programa. El 42% del total se refiere a actividades agropecuarias, mientras que 30% corresponde a empresas de tipo comercial y de servicios. Una participación importante tienen los proyectos artesanales que representan el 10%; los proyectos de tipo industrial y agroindustrial sólo participan con el 8% y el restante 9% se trata de diferentes actividades como apicultura, piscicultura, mecanización, etc.

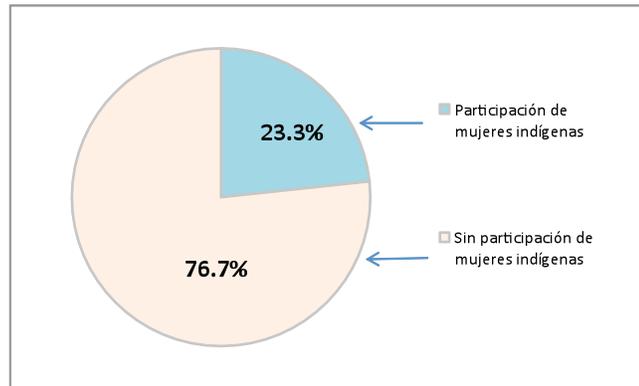
Gráfica 56. Participación activa de mujeres indígenas en los proyectos del PROMUSAG



Fuente: Elaboración propia, con información de la base de datos de PROMUSAG de la SRA.

En la muestra aleatoria de proyectos para la realización de la encuesta, el 23% correspondieron a proyectos apoyados en municipios indígenas. A continuación se presentan algunas estimaciones que se han realizado considerando sólo este subconjunto de proyectos, para los cuales en general se pueden apreciar impactos favorables en términos de sobrevivencia, rentabilidad y generación de empleos.

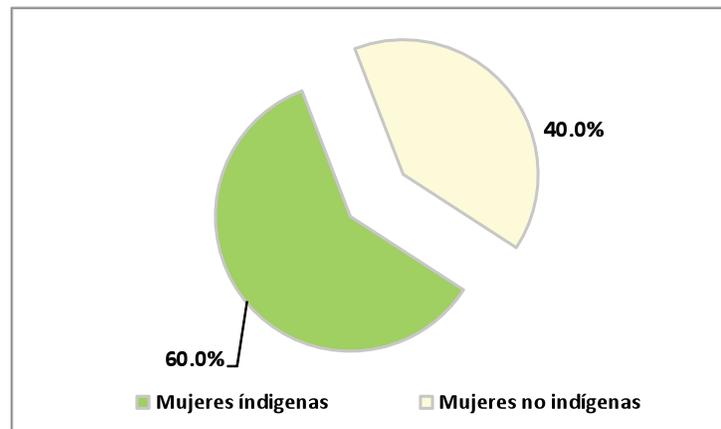
Gráfica 57. Proyectos con participación de mujeres indígenas



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Se estima que en los grupos de trabajo de beneficiarias que se conformaron con participación de mujeres indígenas, éstas tuvieron una participación promedio de 2.9 miembros por grupo. Lo anterior significa que significa que en el total de este subconjunto de proyectos aproximadamente el 60% de las beneficiarias fueron mujeres indígenas. En algunos casos, conformando el grupo en su totalidad y en otros participando como un miembro más.

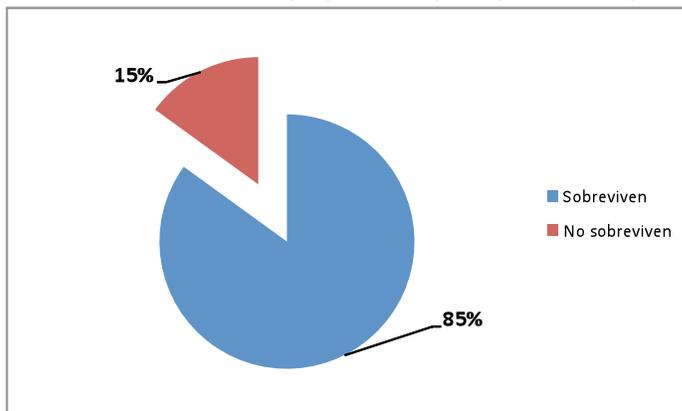
Gráfica 58. Participación de mujeres indígenas en los grupos de beneficiarias



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

Las estimaciones nos señalan que el 85% del total de los proyectos con participación de mujeres indígenas se mantiene en operación. Una exploración de la muestra nos indica que los proyectos que sobreviven se refieren principalmente a empresas de tipo pecuario (34%), comercial (28%), y agroindustrial (9%) e industrial (9%).

Gráfica 59. Tasa de sobrevivencia de proyectos con participación de mujeres indígenas



Fuente: Elaboración propia, con base en la Encuesta de Evaluación de Programas de SRA, FAO, 2011.

En general se aprecia una buena operación en este conjunto de proyectos. Se estima que el 68% de las empresas que se mantienen en funcionamiento obtuvo utilidades y registró rentabilidad positiva.

En todos los proyectos se reporta la creación de por lo menos un empleo directo y más del 65% de los proyectos señalaron utilizar en más del 50% su capacidad instalada.

El 45% de estos proyectos surgió a partir de una iniciativa propia del grupo de trabajo y un elemento distintivo, es que en 35% de los casos las beneficiarias realizaron aportaciones adicionales propias con montos importantes.

En relación con la asistencia técnica y capacitación que recibieron las beneficiarias, los indicadores son menos favorables. El 40% de los casos señaló que no se tenía conocimiento o experiencia previa sobre las actividades a realizar y en esa misma proporción que no recordaban haber firmado contrato de asistencia con el técnico. Aun cuando en términos de visitas y meses de acompañamiento por parte del técnico, muestran mejores indicadores: 5.8 visitas durante el año y 6.3 meses de acompañamiento en promedio. En contraste, el 42% señaló que no fueron involucradas ni les explicaron los alcances del proyecto y el 35% que todo lo realizó el técnico. En la integración y presentación de documentos el 86% señala que las apoyo y acompañó el técnico.

En algunos estudios de caso ha podido validarse la situación de vulnerabilidad que en muchas ocasiones padecen estos grupos de beneficiarias indígenas. Como es sabido, por lo general los municipios con presencia indígena registran fuertes rezagos y marginación que se refleja en bajos niveles educativos y en algunos casos limitaciones por no saber leer o comunicarse en castellano.

Así pudo constatarse en dos estudios de caso correspondientes a proyectos apoyados a grupos de beneficiarias que en su totalidad eran mujeres indígenas.³² En ambos casos se trata de proyectos para la elaboración de trajes típicos y/o regionales para rescatar y fomentar las tradiciones de la región.

Es muy importante mencionar que ambos proyectos fueron promocionados, al igual que otros en el mismo poblado, por una gestora, quien presumiblemente cobra por su gestoría y obtiene beneficios financieros de las inversiones asignadas a cada proyecto.

En ambos casos la conformación del grupo de beneficiarias se efectuó para llenar los requisitos, quedando en evidencia que no ha existido el grupo en cuestión, más allá de cumplir con las formalidades para acceder al Programa.

También en ambos casos, la “gestora” fue la encargada de cobrar el cheque y de realizar las compras previstas y, por ende, de conseguir las facturas correspondientes. Las beneficiarias no saben a ciencia cierta si se utilizó todo el dinero asignado, pero tienen sospechas de que lo que se les entregó no corresponden a lo presupuestado.

Al final de todo, quedan como imágenes contrastadas. Por un lado, se apoyó a beneficiarias que lo necesitaban para impulsar una actividad que viene realizándose desde hace muchos años al tratarse de una labor que revaloriza tradiciones locales y contribuye al fortalecimiento de la identidad regional, sin embargo, también queda la impresión de que las beneficiarias fueron seleccionadas por una gestora sin muchos escrúpulos, que aparentemente intenta fortalecer su figura y obtener algunas rentas.

El escaso nivel educativo de las beneficiarias y la dificultad para comunicarse en español por parte de algunas de ellas ha propiciado que una tercera persona se aproveche de las circunstancias y termine obteniendo beneficios que no le corresponden. Es revelador que algunas de las beneficiarias no identificaban de dónde provino el financiamiento, aunque están conscientes de que hubo algo raro y la gestora obtuvo su beneficio.

³² Estudios de caso realizados en el municipio de Acatlán, Guerrero. Elaboración trajes típicos. Artesanas Unidas de Acatlán y Elaboración trajes típicos. Grupo Yoloxóchitl.

4. ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO

México ocupa una superficie de 196.4 millones de hectáreas y el territorio está dividido en diferentes regímenes siendo la propiedad social el mayoritario en nuestro país y se conforma por dos figuras de organización: el ejido y la comunidad que están sujetos a la jurisdicción federal y en conjunto, se conocen como Núcleos Agrarios y/o propiedad social.

Se estima que actualmente hay un total de 31,514 núcleos agrarios distribuidos en todas las entidades federativas y que abarcan el 54% de la superficie total del país.³³

La SRA, a través de sus cuatro programas de fomento productivos, se ha orientado a atender a los núcleos agrarios con la finalidad de apoyar el desarrollo de capacidades autónomas y de capital humano. Para ello una de las líneas de acción es apoyar la instalación y operación de proyectos productivos.

Para este propósito es fundamental continuar el esfuerzo orientado a proveer y fortalecer las habilidades, capacidades y conocimientos de la población que habita en el medio rural, como condición indispensable para impulsar su dinamismo económico.

En el medio rural y en particular en los núcleos agrarios personas indígenas y en condiciones de pobreza de tipo alimentaria, de capacidades y patrimonial. También existe población que se encuentra marginada por sus condiciones especiales, tal es el caso de las personas adultas mayores, madres solteras y personas con capacidades diferentes.

Con la finalidad de poder dimensionar el esfuerzo y recursos que se requieren para atender a la población en los núcleos agrarios, resulta indispensable establecer o conocer el tamaño y distribución de la población que pretende atenderse. En este caso en particular, interesa conocer el número de mujeres mayores de edad que habitan en los núcleos agrarios en su diferente calidad agraria, toda vez que por definición de las propias Reglas de Operación, es éste el segmento de población para el que se diseñó el programa.

³³ Información tomada del Censo Ejidal 2007, INEGI.

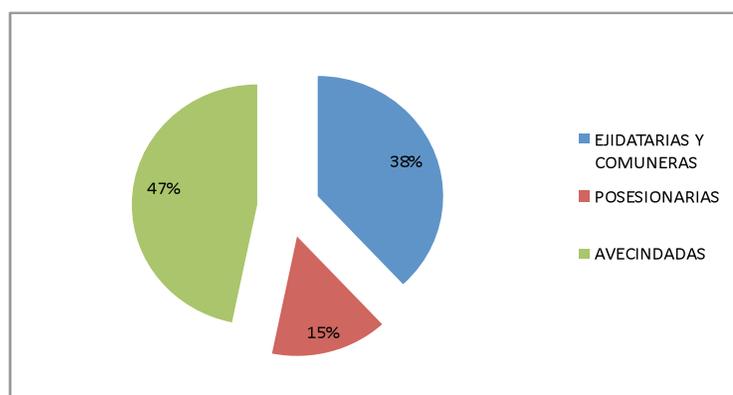
4.1 Población potencial.

De acuerdo al Censo Ejidal 2007, la población que habita en núcleos agrarios asciende a poco más de 8.1 millones de personas, 52% son ejidatarios y comuneros, y 48% no son propietarios de tierra social, cuya calidad agraria se define como avecindados y poseionarios.³⁴

Como parte de esta población debe considerarse un total de 900 mil indígenas que son propietarios de 22 millones 624 mil hectáreas en ejidos y comunidades, lo que representa el 22% de la superficie total de núcleos agrarios.

De este total de población, el Censo Ejidal informa que el 73% son hombres y el 27% son mujeres. Es decir, hay un total de 2.2 millones de mujeres que habitan en los núcleos agrarios que en principio definiremos como la población potencial del programa, pues todas ellas cumplen con la definición de población objetivo del mismo.

Gráfica 60. Distribución de población objetivo según calidad agraria.



Fuente: Censo Agropecuario 2007. Censo Ejidal 2007, INEGI.

La estructura según la calidad agraria de las mujeres en los núcleos agrarios indica que la mayoría son avecindadas que representan el 47% del total, en segundo lugar se ubican las ejidatarias y comuneras que significan el 38% y finalmente las poseionarias que sólo representan el 15%

³⁴ El Censo Ejidal informa sobre el total de ejidatarios que están reconocidos por la asamblea sin importar la edad. Se considera que casi la totalidad se refiere a población mayor de edad si nos atenemos a las definiciones que establece la Ley Agraria: *Para poder adquirir la calidad de ejidatario se requiere: Ser mexicano mayor de edad o de cualquier edad si tiene familia a su cargo o se trate de heredero de ejidatario; y II. Ser avecindado del ejido correspondiente, excepto cuando se trate de un heredero, o cumplir con los requisitos que establezca cada ejido en su reglamento interno. Los avecindados del ejido, para los efectos de esta ley, son aquellos mexicanos mayores de edad que han residido por un año o más en las tierras del núcleo de población ejidal y que han sido reconocidos como tales por la asamblea ejidal o el tribunal agrario competente.*

Cuadro 18. Distribución territorial de mujeres en núcleos agrarios según su calidad agraria.

ESTADO	EJIDATARIAS Y COMUNERAS	POSESIONARIAS	AVECINDADAS	TOTAL
AGUASCALIENTES	2,388	326	8,963	11,677
BAJA CALIFORNIA	3,969	2,336	39,145	45,450
BAJA CALIFORNIA SUR	1,179	349	5,028	6,556
CAMPECHE	4,616	1,650	6,461	12,727
CHIAPAS	47,701	32,527	75,850	156,078
CHIHUAHUA	17,635	3,875	19,016	40,526
COAHUILA DE ZARAGOZA	9,411	812	18,277	28,500
COLIMA	2,398	383	35,235	38,016
DISTRITO FEDERAL	10,621	605	834	12,060
DURANGO	37,485	4,498	31,362	73,345
GUANAJUATO	20,768	8,600	46,629	75,997
GUERRERO	95,290	27,174	49,897	172,361
HIDALGO	29,229	8,017	14,429	51,675
JALISCO	24,324	6,739	76,145	107,208
MÉXICO	59,931	54,977	41,793	156,701
MICHOACÁN DE OCAMPO	50,112	20,300	49,996	120,408
MORELOS	13,044	2,504	2,990	18,538
NAYARIT	12,894	2,803	17,730	33,427
NUEVO LEÓN	3,780	804	2,013	6,597
OAXACA	153,704	62,784	73,004	289,492
PUEBLA	51,100	31,072	19,292	101,464
QUERÉTARO	6,875	2,981	6,069	15,925
QUINTANAROO	3,981	2,009	1,904	7,894
SAN LUIS POTOSÍ	20,492	5,575	19,860	45,927
SINALOA	28,210	1,777	55,947	85,934
SONORA	16,699	2,412	86,912	106,023
TABASCO	12,147	15,298	30,891	58,336
TAMAULIPAS	13,077	1,681	12,832	27,590
TLAXCALA	8,099	1,487	1,275	10,861
VERACRUZ DE IGNACIO DE	50,642	20,653	161,869	233,164
YUCATÁN	5,754	2,107	2,039	9,900
ZACATECAS	16,240	2,455	10,241	28,936
Total general	833,795	331,570	1,023,928	2,189,293

Fuente: Censo Agropecuario 2007. Censo Ejidal 2007, INEGI.

4.2 Población potencial focalizada en municipios ZAP.

Del total de mujeres en núcleos agrarios, corresponden a municipios ZAP con grado de marginación Alto y Muy Alto un total de 928 mil mujeres.³⁵ La distribución de esta población potencial focalizada se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 19. Distribución territorial de mujeres en núcleos agrarios focalizados en municipios ZAP

ESTADOS	ALTO	MUY ALTO	TOTAL	Est %
CAMPECHE	2,637	-	2,637	0.3%
CHIAPAS	107,609	30,880	138,489	14.9%
CHIHUAHUA	3,381	9,774	13,155	1.4%
DURANGO	15,164	17,258	32,422	3.5%
GUANAJUATO	7,937	-	7,937	0.9%
GUERRERO	35,503	89,062	124,565	13.4%
HIDALGO	13,251	2,041	15,292	1.6%
JALISCO	8,338	1,245	9,583	1.0%
MÉXICO	49,021	-	49,021	5.3%
MICHOACÁN	27,610	2,031	29,641	3.2%
MORELOS	117	-	117	0.0%
NAYARIT	-	4,827	4,827	0.5%
NUEVO LEÓN	1,805	-	1,805	0.2%
OAXACA	144,884	100,814	245,698	26.5%
PUEBLA	50,358	9,580	59,938	6.5%
QUERÉTARO	6,809	791	7,600	0.8%
QUINTANA ROO	1,323	-	1,323	0.1%
SAN LUIS POTOSÍ	21,868	6,434	28,302	3.0%
SINALOA	10,881	-	10,881	1.2%
SONORA	10,505	-	10,505	1.1%
TABASCO	8,273	-	8,273	0.9%
TAMAULIPAS	13,069	-	13,069	1.4%
TLAXCALA	620	-	620	0.1%
VERACRUZ	74,298	29,175	103,473	11.1%
YUCATÁN	5,599	548	6,147	0.7%
ZACATECAS	2,941	-	2,941	0.3%
Total general	623,801	304,460	928,261	100.0%

Fuente: Censo Agropecuario 2007. Censo Ejidal 2007, INEGI.

³⁵ Adicionalmente habría que agregar las mujeres en núcleos agrarios que habitan en municipios indígenas o considerados en la Estrategia 100 X100, que no coinciden con los municipios ZAP de alta y muy alta marginación. Se estima que en estos municipios indígenas adicionales hay del orden de 70 mil mujeres en y en los municipios adicionales de Estrategia 100 X 100 del orden de 11 mil mujeres que se sumarían a la población potencial.

La mayor parte de las mujeres en municipios ZAP de alta y muy alta marginación se concentran en seis estados: Oaxaca, Veracruz, Guerrero, México, Puebla y Chiapas, que en conjunto representan el 77% del total.

4.3 Población objetivo atendible.

Es claro que el tamaño de la población potencial es imposible de atender en un periodo reducido de tiempo. Por ello es pertinente establecer lo que definimos como población objetivo atendible, para lo cual debemos partir de dos consideraciones básicas:

- 1) La capacidad institucional y la disponibilidad de recursos fiscales no es previsible que puedan variar de manera significativa en los próximos años.

El monto total de recursos invertidos de 2006 a 2010 en pesos actualizados es del orden de 4,100 millones de pesos. Muestra una tendencia en términos reales a la baja a partir de 2008 y difícilmente podría considerarse el retroceso de esta tendencia de forma radical. En todo caso, de manera conservadora habría que pensar en que se tendrían recursos en un monto promedio anual al de los últimos cinco años, es decir, aproximadamente \$810 millones.

- 2) Debe considerarse que en los últimos cinco años (2007 a 2011), la SRA logró atender a un total a poco más de 160 mil beneficiarias en todo el país.

Cuadro 20. Evolución de PROMUSAG 2006 a 2010. Proyectos, montos de inversión y número de beneficiarias

Conceptos / Años	2006	2007	2008	2009	2010	Suma
Proyectos	2,676	3,732	5,716	7,277	4,439	23,840
Monto (Millones \$)	423	557	956	947	792	3,674
Beneficiarias	23,282	30,763	47,321	34,687	24,312	160,365

Nota: Suma montos actualizados a pesos 2010 es igual a \$4,107 millones de pesos.

Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de la Reforma Agraria.

La primera consideración nos lleva a establecer que la capacidad de recursos presupuestales disponibles para brindar apoyos a través del PROMUSAG, para los próximos cinco años debe ser una magnitud similar a la que se alcanzó en los últimos cinco años.

La segunda consideración, nos recuerda que ya se han atendido un total de 160 mil beneficiarias de 2006 a 2010, las cuales deben restarse a nuestra población potencial. Nos indica también que este volumen de atención es el que puede captarse en los próximos cinco años.

Se sugiere considerar dos diferentes poblaciones potenciales: focalizada y no focalizada. En la primera como se ha señalado el orden de referencia es de 928 mil mujeres a lo que hay que restar aproximadamente 60 mil que ya han sido atendidas. El total de mujeres de población potencial focalizada sería entonces del orden de 868 mil.

La población potencial no focalizada estaría conformada por 1,270 miles de mujeres a la que se restarían 90 mil mujeres ya atendidas y quedaría entonces un total por atender de 1,180 miles de mujeres.

Es importante señalar que estos totales de población son dinámicos pues año con año van cambiando en función de la tasa de crecimiento neto que este segmento de población registre. En el supuesto de que crece a un ritmo de 1% anual, tan sólo por incremento tendencial de la población aumentaría en promedio 22 mil mujeres al año el total de población potencial.

De cualquier forma, se proponen dos escenarios de población objetivo atendible:

- a) Considerar una mezcla de 60% mujeres de población focalizada y 40% de mujeres no focalizadas.
- b) Considerar una mezcla de 70% mujeres focalizadas y 30% de mujeres no focalizadas.

En ambos casos estaría atendiéndose el incremento natural de la población y menos del 1% de la población potencial. La diferencia estriba en que mediante el escenario 2, podría avanzarse en el abatimiento paulatino de atención a la población de mujeres en las zonas de atención prioritaria.

5. CONCLUSIONES

El diseño y operación del programa ha venido perfeccionándose, definiendo con más precisión la población objetivo y estableciendo los criterios de selección y calificación de los proyectos. Asimismo, se han establecido precisiones en cuanto al proceso de entrega de recursos y la comprobación que debe realizarse de su aplicación.

Se han establecido modificaciones en las RO tendientes a mejorar la selección y focalización de los proyectos, sujetándolos a un proceso más riguroso y agregando posibilidades de puntuación adicional con otros criterios.

Se reafirma como opción la incorporación a ECA y se incorpora como nuevo componente el apoyo mediante aportaciones directas para garantías líquidas. Los montos se han ampliado y se establecen precisiones sobre requisitos y conceptos que pueden incorporarse como inversión en las solicitudes de apoyo.

Se mantiene un arreglo institucional con una participación preponderante de las oficinas centrales de la Secretaría de la Reforma Agraria, en donde opera el Comité, la Coordinación y las Delegaciones como áreas principales para el funcionamiento del programa.

Se refuerzan las medidas para mejorar las acciones de supervisión de los proyectos, comprobación de aplicación de recursos, prestación de servicios de asistencia técnica y para asegurar la debida recepción de los recursos por parte de los grupos beneficiarios. En forma complementaria, por primera vez se incorporan posibles sanciones penales o administrativas por incumplimiento o comisión de irregularidades en la operación del Programa.

En síntesis, se han establecido importantes cambios y ajustes a las reglas de operación posteriormente a la ejecución del Programa en 2009, algunas de las cuales seguramente permitirán mejorar la operación del Programa y evitar diferentes situaciones que se pudieron detectar en la presente evaluación.

El Programa ha registrado desde su inicio hasta 2008 una tendencia creciente en montos de inversión, número de proyectos apoyados y número de mujeres beneficiarias. En 2009 esta tendencia cambia, como resultado de un menor presupuesto en términos reales al año anterior y al definirse que los grupos deben tener máximo 5 beneficiarias, el número total de beneficiarias disminuye aun cuando el total de proyectos aumente en 27%. En 2009 el monto promedio de apoyo por proyecto fue de 130 mil pesos, con un presupuesto de \$957 millones. Lo anterior permitió brindar apoyo a un total de 7,277 proyectos y más de 34 mil beneficiarias.

En general, las solicitudes se presentan considerando a cinco socias con la finalidad de obtener el apoyo máximo que establecen las RO, aun cuando la inversión requerida para algunos proyectos solicitados,

podieron resultar excesivos. La puesta en marcha de diferentes tipos de comercios y servicios en las localidades en donde se instalan no necesariamente justifica el monto máximo de apoyo que se brinda.

La distribución de los recursos se concentra en cinco entidades federativas que, en conjunto, reciben el 45% del total: Veracruz, Chiapas, Oaxaca, Michoacán, Puebla, Guerrero y Morelos. Los estados de Yucatán, Durango y Nayarit reciben muy pocos recursos a pesar de estar clasificados entre las ocho entidades con mayor rezago y que deben tener preferencia.

Se aprecia una mayor diversificación productiva, que se refleja principalmente en el aumento de proyectos de tipo comercial y de servicios que en 2009 ya representaron el 33% del total. También se han incrementado los de tipo agroindustrial e industrial (8%), pero siguen siendo los proyectos pecuarios los que predominan con el 46% del total.

Tasa de sobrevivencia de los proyectos y permanencia de activos productivos

La tasa de sobrevivencia estimada fue de 69% del total de proyectos, identificándose las empresas de artesanías, comercios y servicios entre las de mayor sobrevivencia, mientras que las de tipo pecuario y agroindustriales, los que menos sobreviven.

Se han identificado como factores importantes de sobrevivencia el grado de apropiación o empoderamiento (52% surgen como iniciativa propia del grupo de beneficiarias), así como el conocimiento previo sobre el tipo de actividad que emprenden (55% los grupos de beneficiarias señalaron que al menos una de ellas tenía experiencia o conocimiento).

Sólo el 72% de las empresas en operación conserva el total de los activos productivos, mientras que el 28% los mantienen de manera parcial, sugiriendo un proceso de descapitalización que puede poner en riesgo la continuidad de las empresas.

Se estimó que el 13.1% de los proyectos se puso en marcha pero dejaron de operar: el 9.6% antes de un año y el restante 3.5% poco después del año de operaciones. El cierre de las empresas se explica en el 6.7% de los casos porque las beneficiarias se apropiaron y dispusieron de los apoyos al margen de los objetivos del proyecto; el 2.8% por eventualidades como pueden ser robo, inundaciones y mortandad de animales; el 2.2% a irregularidades en la aplicación de los recursos y para el 1.3% no se sabe por no haber localizado a las beneficiarias o porque no quisieron dar razón.

Un foco rojo es la estimación de 18% de proyectos que no fueron instalados. Pueden apreciarse diferentes causas por las que no fueron instalados los proyectos, algunas de ellas dan indicios claros de distorsión en la aplicación de los recursos y otras sugieren situaciones irregulares en la operación del Programa, que resultan preocupantes.

El 5.6% de los casos se explica por apropiación de los recursos entre las socias que lo asumen así como una transferencia para su ingreso; el 3.8% se debe a la aplicación irregular de los recursos, (apropiación de recursos por una de las beneficiarias o por un tercero); en el 3.1% los recursos fueron utilizados pero se aplicaron de manera irregular y finalmente para el 5.6% no se ha podido determinar pues no se localizó a las beneficiarias, o se rehusaron a informar.

En los proyectos que no sobreviven, en 84% no se conservan los activos productivos. Pero en 16% sí se mantienen: 9% en forma total y 7% en forma parcial. Generalmente ligados a infraestructura o equipos que permanecen en manos de los beneficiarios. En los casos en que resultara viable su reactivación, se podrían reimpulsar con apoyos de otros programas.

La tasa de sobrevivencia representa un foco rojo en el Programa, toda vez que casi el 30% de las inversiones realizadas no han tenido el impacto deseado. La no instalación de proyectos o la suspensión de los mismos al poco tiempo, sugiere en la mayoría de los casos que los recursos se han distorsionado como transferencias directas al ingreso de beneficiarias o terceros, o bien, un alto porcentaje se ha aplicado de manera irregular. Estas situaciones constituyen una seria distorsión a los objetivos del Programa. Tanto si los recursos llegan a los grupos de beneficiarias y en algunos casos sí se utilizan los recursos, aunque se desvían hacia otros giros o terceras personas, como en los casos en los que terminan repartiéndose los recursos de tal forma que se asumen como transferencias para su ingreso.

Utilidades y tasa de rentabilidad en los proyectos

Del total de proyectos que sobreviven se estimó que el 56% obtuvo utilidades en su primer año de operaciones y 44% registró utilidades negativas. La estimación de rentabilidad fue de 19% en las empresas con utilidades y de -22% para los que obtuvieron utilidades negativas. La rentabilidad promedio para el total de los proyectos fue de 3.8% anual.

Los resultados anteriores, deben considerar que la mayoría son proyectos productivos pequeños que generalmente aprovechan activos disponibles por lo que no pagan y que también es frecuente que en este tipo de proyectos se aprovecha la mano de obra familiar de los propios socios y de sus parientes sin retribuciones a cambio. Lo anterior se refleja en las ganancias pues en muchos de los estados de resultados no se incluyen costos por mano de obra o por la renta de los terrenos en donde se establecieron los proyectos.

En el caso de las empresas con utilidades, sobresale la participación de proyectos de tipo comercial, servicios e industriales, que en general presentan curvas de aprendizaje de corto plazo y cuya maduración o estabilización generalmente puede alcanzarse en el primer año. En general se tiene mayor conocimiento

tradicional lo que resta riesgo y su manejo es más comprensible por lo que dependen menos de una efectiva asistencia técnica para su operación.

Los proyectos de ganadería son los que predominan con utilidades negativas. Por lo general, este tipo de proyectos tienen curvas de aprendizaje y maduración de mayor tiempo y por ende los flujos de ingresos no son inmediatos ni estables. La inversión en estas empresas implica mayor riesgo y en general son de mayor complejidad operativa y requieren de un amplio conocimiento sobre la actividad específica o de un acompañamiento efectivo de asistencia técnica.

Por ello, es presumible que para algunos de estos proyectos, este resultado se deba a encontrarse aún en su curva de aprendizaje y no alcanzar la maduración necesaria que en este tipo de proyectos puede tomar incluso más de un año o dos años.

Pero también se aprecian empresas comerciales, de servicios y ganaderos, en donde se han registrado procesos importantes de depreciación de activos, que han superado la capacidad de generación de ingresos. La rentabilidad negativa en este tipo de proyectos está asociada a procesos de depreciación de activos principalmente.

Posibles factores que explican también la rentabilidad positiva es el nivel de utilización de la capacidad instalada. Sólo el 71% de los proyectos señaló una utilización de más del 50% de su capacidad instalada, mientras que el 29% operaron por debajo del 50% de su capacidad instalada.

Otro factor determinante puede ser el nivel de asistencia técnica que tuvieron durante su primer año de operaciones. En general, se aprecia que tuvieron un mejor nivel de asistencia técnica los proyectos con rentabilidad positiva.

La rentabilidad de las empresas se encuentra determinada principalmente por las curvas de aprendizaje y de maduración que en general en los proyectos agropecuarios requieren más tiempo y quizá deberían evaluarse después de dos años de operación en estos casos.

Los temas de descapitalización y depreciación de activos resultan de vital importancia y requieren de mayor atención por parte de los grupos de trabajo. Asimismo, posibles situaciones de sobreinversión en algunos proyectos que limitan de entrada la obtención de rentabilidad positiva.

Estimación de ingreso base y variación en el ingreso de las beneficiarias.

El ingreso promedio base de las beneficiarias antes de emprender los proyectos se estimó en 1,668.00 pesos de 2010, teniendo como fuentes salarios y autoempleo (71%), subsidios o remesas (20%) e ingresos por cuenta propia derivados principalmente de unidades de producción rural que sólo representaba el 9% del total.

La estimación del ingreso mensual promedio para el total de proyectos, después de un año de operación, fue de 1,942.00 pesos de 2010, es decir, 16.4% de incremento real respecto del ingreso base. El aporte derivado de utilidades de los proyectos en promedio fue de 374.00 pesos.

Considerando sólo los proyectos que sobreviven, la estimación del ingreso mensual promedio de las beneficiarias después de su operación fue de 2,053.00 pesos de 2010 y que representa una variación del orden de 23.1%. El aporte del proyecto para cada beneficiaria fue en promedio de \$504.00; casi en su totalidad como utilidades.

Además de los cambios en el nivel promedio en el ingreso mensual de las beneficiarias, las empresas representan una nueva fuente de ingresos, que ocasiona un cambio en la estructura de sus ingresos. Los ingresos de las fuentes originales disminuyen su peso relativo e incluso en términos nominales, aunque los ingresos por autoempleo y/o salarios en otras actividades, siguen siendo predominantes y representan el 56% del total del ingreso.

Las estimaciones de ingreso anteriores corresponden al primer ciclo productivo de la empresa, durante el cual las utilidades pueden ser diferentes de las que cabría esperar en un año típico, dependiendo del rubro productivo y de la curva de madurez del proyecto.

El ingreso derivado de los proyectos para el 45% de las beneficiarias, que no tenían ningún ingreso antes o sólo tenían ingresos por subsidios y remesas, les significa un cambio importante. Para el otro 55% de beneficiarias que ya contaban con un ingreso propio, el ingreso obtenido con los proyectos, resulta importante aunque tiene un impacto solo complementario.

En general, los proyectos emprendidos han mantenido la posibilidad de que las beneficiarias continúen con las actividades que les permite obtener ingresos. En la mayoría de los proyectos, en sus diferentes giros productivos, no se han convertido en la ocupación ni fuente principal de las beneficiarias. En parte porque el nivel de ingresos en promedio derivado de los proyectos, que se ha alcanzado durante el primer año de operaciones, no permite aún que los proyectos se constituyan en las fuentes de ingreso principales o únicas de las beneficiarias.

La estimación del ingreso de las beneficiarias es individual, por lo que en sentido riguroso, no podrían relacionarse directamente con los niveles de pobreza (alimentaria, de capacidades o de patrimonio) que consideran el ingreso promedio por persona, es decir, incluyen a todos los miembros del hogar. Por ello, el ingreso mensual promedio estimado se ubica por arriba de las líneas de pobreza. Sin embargo, para tener una mejor idea de lo que este ingreso promedio representa, debemos considerar las diferentes condiciones de las beneficiarias en el hogar.

El 51% de las beneficiarias señaló que vivían en pareja y 13% ser jefe de familia, en ambos casos con un promedio de 2 hijos. En estos casos su ingreso debería dividirse entre el total de miembros de la familia, previa agregación de otros ingresos que pudiera tener el grupo familiar. De acuerdo al número de dependientes y dividirse el ingreso promedio entre dos, tres o más personas, éste tiende a ubicarse por debajo de las diferentes líneas de pobreza.

Otra forma de aproximación respecto a las líneas de pobreza, es a partir del ingreso que manifestaron tener las beneficiarias antes y después del proyecto. Antes del proyecto el 38% de las beneficiarias superaban las líneas de pobreza y después con la operación de los proyectos el 44% de las beneficiarias de las empresas en operación. En cambio, la proporción de beneficiarias con ingresos por debajo de la línea alimentaria disminuye de 52% antes de los proyectos a 41% después de un año de operación de las empresas que sobreviven.

Los resultados anteriores, permiten afirmar que la operación de las empresas apoyadas por el Programa, ha representado una nueva fuente de ingresos para la mayoría de las beneficiarias y ha significado un aumento en su ingreso mensual promedio, de manera que en conjunto, las beneficiarias con un ingreso inferior a la línea de pobreza alimentaria se van reduciendo en términos relativos, mientras que tiende a aumentar la proporción de beneficiarias con ingresos por arriba de la línea de pobreza patrimonial.

Sin embargo, el impacto ha sido importante para aquellas beneficiarias que no tenían ingresos o sólo por subsidios y remesas, no así para las beneficiarias que ya tenían un ingreso previamente. El ingreso generado en promedio por las empresas es aún reducido y no permite que éstas se conviertan en fuente principal de ingresos y menos en única fuente.

Generación de empleos directos en los proyectos.

La primera estimación del indicador de empleo se realizó para el conjunto de proyectos que sobreviven y los que al momento de la encuesta habían dejado de operar y fue de 8,536 empleos directos en total y que en promedio significa 1.56 empleos por proyecto.

La segunda estimación se realizó considerando únicamente el empleo generado en los proyectos que se mantienen en operación, en los cuales es de esperarse que los empleos puedan tener continuidad, o incluso aumentar, conforme se puedan ir consolidando los proyectos productivos. Se estima que se generaron un total de 7,522 empleos en el total de proyectos que sobreviven, lo que significa 1.59 empleos en promedio por proyecto.

Los empleos permanentes representan el 64% en el total de empleos generados, mientras que el empleo de tipo temporal el 36%. Esta alta proporción de empleo temporal, se explica por ser el primer año de

operaciones que en muchos casos requiere de labores iniciales de instalación y puesta en marcha de los proyectos que generalmente son de carácter temporal.

Otra característica que destaca es la enorme proporción de empleos sin remuneración, que representan el 79% del total. Una posible explicación a lo anterior, es la participación directa de las socias en las actividades de los proyectos, con el compromiso de no recibir ingresos en la expectativa de obtener ingresos con las utilidades, así como por parte de familiares o gente cercana con el propósito de contribuir a impulsar los proyectos.

Los empleos remunerados sólo representan el 21% del total y de estos empleos correspondió a mujeres sólo el 43%. Durante el primer año de operación la generación de empleos remunerados fue muy reducida y en su mayor parte fueron ocupados por hombres.

En el total de empleos el 73% fueron para mujeres, en su gran mayoría en forma temporal y sin remuneraciones. Sólo el 10% de las mujeres ocupadas en este primer año de operaciones fueron ocupadas de manera permanente y con remuneraciones.

Considerando el total de empleos el 58% fueron ocupados por las propias beneficiarias, mientras que el 34% han sido para familiares, y el 8% han dado ocupación a terceros.

El impacto en la generación de empleos es modesto y en su mayor proporción se refiere a empleos sin remuneración y si consideramos sólo la generación de empleos remunerados, el impacto alcanzado en el primer año de operaciones es realmente mínimo.

Asistencia técnica a los proyectos

Para el 45% de los grupos de beneficiarias que no tenían ningún conocimiento previo sobre la actividad a emprender el apoyo y asistencia técnica resulta de vital importancia y determina casi en su totalidad la viabilidad y operación adecuada de los proyectos.

Se estimó que el 38% de las beneficiarias desconoce que hay un contrato de servicios de por medio y 5% señaló que no se había pagado este servicio. En promedio, cada proyecto recibió 5.7 visitas en el año y se tuvo un acompañamiento en promedio de sólo 5.5 meses. Desde luego hay casos en los cuales el acompañamiento cumple satisfactoriamente con el número y periodo de asistencia técnica, pero hay casos en los que sólo se recibió la visita durante el proceso de gestión y recepción de recursos y después no se volvió a presentar el técnico.

Se ha estimado que sólo en el 58.1% de los proyectos que sobreviven, se reconoce que se contó con la asesoría y acompañamiento necesarios por parte del técnico para la elaboración y gestión de los proyectos.

Se tienen algunos resultados poco alentadores, pues indican que en menos del 50% de los proyectos fueron atendidas las necesidades de asesoría para apoyar la identificación de proveedores y para la adquisición de equipos, así como para obtener asesoría sobre los aspectos productivos y administrativos de los proyectos. El apoyo recibido para identificar clientes y mercados resulta aún más desfavorable, el 9% señala que recibieron asistencia en estos aspectos.

La estimación para los proyectos que sobreviven, nos muestra que para la mayoría de los proyectos (50%), se reporta un bajo nivel de asistencia técnica, que en la mayoría de los casos se limitó a ofrecer la asesoría necesaria para las fase de solicitud y recepción de recursos de apoyo y posteriormente el apoyo que se brindó fue muy limitado o en algunos casos prácticamente nulo.

De acuerdo a las experiencias documentadas, la asistencia técnica juega un papel clave en el desempeño de los proyectos. Las encuestas revelan un foco rojo en este sentido, toda vez que en la mayor proporción de los proyectos (50%), los resultados indican que la asistencia técnica recibida fue de bajo nivel.

Con un nivel medio de asistencia técnica, se identifica al 29% de los proyectos que sobreviven. Este nivel de atención significa que se recibió alguna capacitación y acompañamiento posterior al arranque de los proyectos, o bien que se reconoce que se adquirieron conocimientos sobre algunos aspectos de la operación y funcionamiento de los mismos.

Sólo para el 21% del total de proyectos que sobreviven, se ha estimado que recibieron un buen nivel de asistencia técnica, que brindó la asesoría necesaria, no sólo en la fase de arranque, sino también en las fases de la operación de los proyectos.

La diversificación productiva de los proyectos requiere cada vez más, de un perfil de técnico que pueda acompañar y dar asistencia técnica a los diferentes tipos de proyectos (comerciales, de servicios, agroindustriales, artesanales e industriales). Esta diversificación impone necesidades diferentes de asistencia técnica y acompañamiento, desde la elaboración de los proyectos y en especial en la asesoría que pueda brindarse durante el transcurso del primer año de operaciones.

Indicadores de sustentabilidad ambiental.

Los resultados de la encuesta muestran que la mayor parte de las beneficiarias no ha recibido información sobre el impacto que su proyecto puede causar al medio ambiente y, además, no tiene conciencia de que pueda causarlo. Sólo 10% manifiesta haber recibido información sobre el impacto ambiental de su actividad productiva y sólo el 11% afirmó haber recibido capacitación sobre aspectos ambientales por parte del técnico.

El riesgo ambiental de los proyectos, considerado como la probabilidad de ocurrencia de fenómenos que afecten negativamente al ambiente, puede catalogarse en los siguientes grados:

Riesgo I: para actividades inocuas o benéficas al ambiente y en donde se ubica al 45% de los proyectos; Riesgo II: para actividades con algunos riesgos ambientales como la utilización de agroquímicos, el pastoreo de rumiantes y la operación de agroindustrias y que comprende al 52% de los proyectos y Riesgo III: actividades con mayores riesgos ambientales como uso intensivo de agroquímicos, con sólo 3% que se refiere principalmente a proyectos de agricultura protegida.

Se ha estimado que en 29% de los proyectos se realizan prácticas ambientalmente favorables y el 57% de los proyectos se clasifican como proyectos con algunas prácticas ambientalmente desfavorables (pues aunque no se puede considerar que ocasionen daño tampoco se aprecia que realicen prácticas para una relación más amigable con su entorno). Se estima el 14% de los proyectos realizan múltiples prácticas ambientalmente desfavorables.

El tema ambiental y la capacitación sobre prácticas ambientalmente favorables pueden tener menor problemática en giros comerciales, de servicios y agroindustriales, mientras que adquiere mayor importancia en los proyectos de tipo agropecuario y acuícolas. La apreciación que se ha recogido es que el aspecto ambiental de los proyectos agropecuarios es poco considerado desde la elaboración del proyecto y las beneficiarias ponen poca atención al manejo que dan a los residuos que generan y no están conscientes que su actividad productiva puede contribuir al deterioro del ambiente.

Hay serias deficiencias en materia de información y capacitación sobre sustentabilidad ambiental y falta capacitación a los técnicos y de éstos a los productores en relación a prácticas ambientalmente favorables. Esto es aplicable a todos los giros productivos, pero resulta de especial relevancia en los proyectos de alto riesgo ambiental (acuícolas, agricultura protegida, p.ej.) cuya autorización requiere especial cuidado. Los productores deben ser conscientes de los riesgos que implican los sistemas productivos pues en el peor de los casos se puede atentar contra los recursos naturales de la localidad, la propia salud de los productores si no se protegen durante el manejo de sustancias tóxicas y hasta la salud del consumidor cuando el sistema productivo es intensivo en la aplicación de sustancias químicas.

Es importante promover el reconocimiento, por parte de la población beneficiada, de la necesidad de cuidar y preservar los recursos naturales con que aún se cuenta. Resulta imprescindible que el empleo de los recursos naturales utilizados a nivel local, se lleve a cabo de forma sustentable.

Indicadores de integración productiva

Uno de los factores críticos, tanto para la rentabilidad positiva de los proyectos como para su integración productiva, está estrechamente relacionado con el nivel de desarrollo organizacional de los proyectos.

El 52% de los casos el proyecto fue propuesto por alguna de las integrantes del proyecto y en el 45% de los proyectos se continúa trabajando de manera grupal con la participación de toda las socias. Un aspecto

sensible para el funcionamiento de los proyectos es la experiencia en la actividad, toda vez que la asistencia técnica es deficiente. El 45% de las entrevistadas manifestó no tener ninguna experiencia ni conocimiento de la actividad emprendida.

Aproximadamente el 72% de los proyectos realiza sus compras como parte del grupo beneficiado, lo que no necesariamente implica economías de escala, dado que los volúmenes de compra continúan siendo pequeños, sin embargo, sí da muestras de que existe un grado importante de fortaleza empresarial.

Las compras se realizan en su mayoría (54%) a detallistas locales y/o regionales y las ventas que se efectúan en el mercado local ascienden a más del 82%; debe resaltarse que en más del 80% de los casos no existen acuerdos con proveedores ni clientes.

En casi el 70% de los casos existen más de cinco productores con actividades similares en su área de influencia; en el 58.3% de los proyectos se identificaron más de cinco proveedores y la presencia de clientes supera este porcentaje (86.6%). Esta información da muestra de que la mayoría de los proyectos apoyados forman parte de una aglomeración con la existencia de un número suficiente de productores, clientes y proveedores en un territorio determinado.

El 70% de las entrevistadas no consideran que la vinculación con otros productores y productoras sea una opción para mejorar las condiciones de compra-venta, o para realizar proyectos complementarios. Los principales argumentos son la dificultad para coordinarse (40%), desconfianza (27%) y las diferencias en calidad y producción (12%).

Mediante el indicador de integración productiva, se sintetizan los diferentes aspectos antes mencionados. La estimación de este indicador señala que el 65% de los proyectos presenta un nivel deficiente, mientras que el 16% un nivel regular y sólo el 19% se observa un nivel bueno.

Algunos factores que limitan la Integración Productiva de los emprendimientos incluyen:

- Nivel de Desarrollo Organizacional. Resalta la falta de capacitación y asesoría en aspectos administrativos y de mercado. Se estima conveniente considerar la articulación desde la SRA con otras instituciones de gobierno para vincular los programas de capacitación existentes en las localidades en que se ubican los proyectos.
- Reducido nivel de apropiación de los proyectos. Desde la selección y diseño, hasta la poca o nula inversión por parte de los y las beneficiarias.
- Información deficiente sobre las características de clientes, proveedores y competidores, que restringe la posibilidad de definir el rumbo de la empresa y de implementar estrategias de comercialización de acuerdo a las características y necesidades de los clientes.

- Escasa o nula vinculación con el entorno institucional y débil disposición hacia la asociatividad, determinada principalmente por la dificultad para coordinarse.

Aproximadamente para el 28% de los proyectos que se mantienen en operación, incorporados en la muestra, todos ellos de tipo agropecuario, hay en la actualidad Comités Sistema-Producto, empero, sólo en el 6% de los proyectos, las entrevistadas sabían de ellos y únicamente 1% tenía relación con el Comité. Asimismo, en muchas de las entidades en que se localizan los proyectos apoyados existen proyectos territoriales a los que podrían articularse, como es el caso de las rutas turísticas, sin embargo, la mayoría de las beneficiarias los desconoce o, en el mejor de los casos, sabe de ellos pero no ha tenido ningún acercamiento.

La realidad económica y social de los emprendimientos apoyados por el Programa PROMUSAG, limita la posibilidad de lograr economías de escala a través de las compras y/o ventas mancomunadas. No obstante, promover la organización de los productores y su vinculación para solventar un tema nodal como la capacitación y la asistencia técnica, se presenta como un eje fundamental de acción.

Indicadores de inserción en el mercado

El 51% de los proyectos financiados se encuentran en estructuras abiertas de mercado, donde predominan más de cinco proveedores o más de cinco clientes o las dos, de tal forma que hay oportunidades para escoger agentes que ofrezcan las mejores condiciones comerciales o, al menos, para negociar ciertas ventajas conforme a sus intereses.

Sin embargo, la presencia de mercados con estructuras intermedias y aisladas, donde pueden ubicarse en lógicas oligopólicas y monopólicas, tienen que ser consideradas con atención desde la planeación hasta la instrumentación de los proyectos, para que se adopten estrategias que puedan contrarrestar los eventuales obstáculos que puedan derivar de esta posición.

En lo que concierne a los proyectos que han logrado agregar valor a su producto principal, destaca que 78% de los proyectos no ha incursionado en esa actividad. Se estima que sólo 22% de los proyectos ha incursionado en estos procesos. De dicho total, en 87% de los casos el nivel de agregación es bajo, es decir, sólo transportan o seleccionan su producto o alguna actividad suplementaria menor; en el 13% de los proyectos que agregan valor han avanzando en otras funciones de la cadena productiva, que les permite una inserción más positiva en el mercado.

Aunque se declara que los mercados en los que se insertan los proyectos financiados a través del PROMUSAG funcionan en un medio relativamente competitivo, no se puede obviar que se ubican en zonas

marginadas, que no siempre disponen de vías de comunicación adecuadas, acceso a información e infraestructura, que les facilite una adecuada inserción en los mercados. Para ello, la elección de actividades en las distintas regiones también tiene que revalorarse respecto al potencial que existe en cada una, para que los proyectos aprobados encuentren sinergias positivas y a través de acciones colectivas puedan propiciar mayores impactos.

La gran mayoría de los proyectos funciona sin esquemas de coordinación explícitos, dado que tienen poco tiempo funcionando, por lo general se ubican en zonas marginadas y los esquemas de asistencia técnica y capacitación han incidido muy parcialmente en este tema. En esa medida, sólo 30% de los proyectos registra una coordinación hacia atrás media, que implica relaciones estables, relativamente seguras y con precios remuneradores. Esta proporción es similar en la coordinación hacia adelante. En consecuencia, el índice de coordinación global, señala que el 30% de los proyectos tiene una coordinación media, revelando que en este aspecto de inserción de mercados quedan amplios márgenes de oportunidad para realizar mejoras, principalmente a través de asesorías y capacitación y fomentado la organización de productores, que es clave en estos procesos.

Caracterización y participación de las mujeres en la definición de los proyectos.

Los resultados que se presentan a lo largo del presente informe de evaluación, constituyen por sí mismos, indicadores de género al dar cuenta en particular de proyectos que en su totalidad han sido promovidos y operados por mujeres en el sector rural del país.

Es importante reconocer las principales características de las beneficiarias que en su totalidad pertenecen a núcleos agrarios: 80% con calidad agraria de vecindadas, mientras que el 10% son poseionarias y otro 10% se refiere a beneficiarias que son ejidatarias.

En los proyectos apoyados en 2009, la edad promedio de las beneficiarias fue de 35 años y cuentan con un nivel de escolaridad promedio de 6.1 años, es decir, apenas con la educación básica primaria terminada. Por su condición en el hogar, se ha encontrado que el 13% de las beneficiarias son jefas de familia y 51% vive en pareja. El 28% de las beneficiarias señalaron que son dependientes económicos y contribuyen al ingreso del hogar y sólo el 8% de las beneficiarias se reconoce como independiente.

En el total de empleos generados por lo proyectos el 77.5% han sido ocupados por mujeres, principalmente las mismas socias o familiares cercanos. Del total de empleos remunerados, se estima que el 57% fueron ocupados por hombres y el 43% por mujeres. Por el contrario, del total de empleos sin remuneración, la participación de los hombres es sólo de 18%, mientras que las mujeres participan en 82%.

Es revelador que en el 52% de los proyectos que se mantienen en operación, la iniciativa respectiva surgió a partir del propio grupo de beneficiarias o de alguna de ellas. Este indicador confirma el interés y la capacidad que tienen las mujeres en el sector rural por incorporarse a las actividades productivas y que además en la mayoría de los casos cuentan con visión sobre qué actividad pueden desarrollar.

Este proceso de participación con iniciativa propia se confirma con el alto porcentaje (55%) de proyectos que sobreviven, en los cuales las beneficiarias señalaron que tenían conocimientos o experiencia previa sobre el tipo de actividades del emprendimiento al que se incorporaron.

Las empresas que permanecen y en las que participan las mujeres han representado una opción para salir del ámbito doméstico y las han dotado de conocimientos y herramientas técnicas que en un mediano plazo con mayor capacitación y acompañamiento podrían contribuir a superar desventajas sociales.

Desde el punto de vista de la perspectiva de género el fortalecimiento a la capacidad y ejercicio en la toma de decisiones representa un derecho y es de alta prioridad para avanzar en procesos con mayor equidad de participación entre hombres y mujeres.

Participación de mujeres indígenas en los proyectos productivos.

Se estima que en el 23% de los proyectos se fueron emprendidos por grupos de beneficiarias que se conformaron con participación de mujeres indígenas, que en promedio fue de 2.9 miembros por grupo. Lo anterior significa que en el total de este subconjunto de proyectos aproximadamente el 60% de las beneficiarias fueron mujeres indígenas. En algunos casos, conformando el grupo en su totalidad y en otros participando como un miembro más.

Las estimaciones nos señalan que el 85% del total de los proyectos con participación de mujeres indígenas se mantiene en operación. Una exploración de la muestra nos indica que los proyectos que sobreviven se refieren principalmente a empresas de tipo pecuario (34%), comercial (28%), agroindustrial (9%) e industrial (9%).

En general se aprecia una buena operación en este conjunto de proyectos. Se estima que el 68% de las empresas que se mantienen en funcionamiento obtuvo utilidades, en aproximadamente el 65% de los proyectos se utiliza en más del 50% su capacidad instalada y en todos los proyectos en operación se reporta la creación de por lo menos un empleo directo.

El 45% de estos proyectos surgió a partir de una iniciativa propia del grupo de trabajo y un elemento distintivo, es que en 35% de los casos las beneficiarias realizaron aportaciones adicionales propias con montos importantes.

En relación con la asistencia técnica y capacitación que recibieron las beneficiarias, los indicadores son menos favorables. El 40% de los casos señaló que no se tenía conocimiento o experiencia previa sobre las actividades a realizar y en esa misma proporción que no recordaban haber firmado contrato de asistencia con

el técnico. En contraste el 42% señaló que no fueron involucradas ni les explicaron los alcances del proyecto y el 35% que todo lo realizó el técnico.

En algunos estudios de caso se ha podido constatar la situación de vulnerabilidad en la que se encuentran en muchas ocasiones estos grupos de beneficiarias indígenas. Como es sabido, por lo general los municipios con presencia indígena registran fuertes rezagos y marginación que se refleja en bajos niveles educativos y en algunos casos limitaciones por no saber leer o comunicarse en castellano.

Población objetivo potencial y población objetivo atendible.

Con la finalidad de poder dimensionar el esfuerzo y recursos que se requieren para atender a la población en los núcleos agrarios, resulta indispensable establecer o conocer el tamaño y distribución de la población que se pretende atender. En este caso en particular, el número de mujeres que habitan en los núcleos agrarios en su diferente calidad agraria.

El tamaño de la población potencial total es imposible de atender en un periodo reducido de tiempo. Por ello es pertinente establecer lo que definimos como población objetivo atendible, para lo cual debemos partir de dos consideraciones básicas: la capacidad de atención y respuesta institucional (la SRA logró atender a un total a poco más de 160 mil beneficiarias en todo el país en los últimos cinco años) y la disponibilidad de recursos fiscales (el monto total de recursos invertidos de 2006 a 2010 en pesos actualizados es del orden de 4,100 millones de pesos).

Se proponen dos escenarios de población objetivo atendible:

- Considerar una mezcla de 60% de población focalizada en municipios ZAP y 40% de no focalizadas en el resto.
- Considerar una mezcla de 70% de población focalizada en municipios ZAP y 30% de no focalizadas en el resto.

6. RECOMENDACIONES

Con la finalidad de contribuir a mejorar la operación y el impacto del PROMUSAG, a continuación se establecen algunas recomendaciones que se han agrupado en cuatro grandes apartados: aspectos específicos de las Reglas de Operación, reforzamiento de acciones que ya vienen implementándose, atención a temas específicos y temas de carácter estratégico.

a) Aspectos específicos de las Reglas de Operación.

En el proceso de selección de proyectos, incorporar o reforzar la relevancia que tienen elementos que han demostrado ser importantes en la sobrevivencia y operación exitosa de los proyectos: si la iniciativa del proyecto es propia de las beneficiarias y el conocimiento o experiencia que pueden tener las mismas sobre la actividad a realizar.

Establecer un mayor rigor en la selección de proyectos sobre todo en la evaluación técnica de los mismos. La elaboración del proyecto ya incorpora apartados sobre mercados y la descripción de aspectos ambientales y de valoración de los impactos ambientales del mismo, pero es necesario que las actividades planteadas en el documento de proyecto realmente se lleven a cabo y correspondan a la realidad del proyecto y exigir un mayor rigor en estos temas e incluso incorporar temas adicionales como:

- Definición de objetivos de sustentabilidad específicos y adecuados al proyecto; que deriven acciones para garantizar la inocuidad de su proceso de producción.
- Posibilidades de participación del grupo en otros programas y políticas ambientales aplicables en la zona de acción donde se pretenda instalar el proyecto.
- Necesidades de asistencia técnica sobre temas ambientales cuando fuera necesario dar seguimiento a la capacitación en materia ambiental.

Establecer con claridad que se entiende por acompañamiento técnico por parte del especialista habilitado y diseñar un esquema de contrato para que estos servicios comprendan efectivamente una asesoría posterior a la implementación del proyecto y temas que debe proporcionar.

El proceso de diversificación productiva requiere de una atención diferenciada para los diferentes tipos de giros y actividades productivas que por lo menos pueden clasificarse en cuatro grandes grupos: pecuarios, de alto riesgo ambiental, comercio-servicios y otro tipo de proyectos.

Esta diferenciación sería recomendable desde el diseño y elaboración del proyecto, hasta los procesos de capacitación de las beneficiarias y de los técnicos y de supervisión de los proyectos. Incluso es factible pensar que la diversificación productiva puede implicar diferentes tipos y montos de apoyos, para evitar sobreinversiones o bien para considerar las diferentes curvas de aprendizaje y maduración de los proyectos.

Se recomienda establecer con claridad que los grupos de beneficiarias pueden desistir del apoyo sin ningún tipo de penalización, pues es preferible que presenten posteriormente su solicitud de apoyo a que desperdicien la oportunidad de aprovecharlo bien y en forma correcta.

Se incorpora por primera vez el componente de aportaciones directas para que los grupos apoyados por el Programa en ejercicios anteriores, que aplicaron correctamente los recursos puedan solicitar apoyo para garantías líquidas para que accedan a créditos por parte de instituciones financieras. El monto no puede exceder al 50% del crédito y éste no puede ser mayor a \$360,000.00 y estará sujeto a las condiciones que para el mismo establezca la Financiera Rural.

Se recomienda retomar la experiencia que se ha tenido en el JERFT en donde se ha identificado una elevada proporción de agroempresas con créditos totalmente pagados, que sugiere un posible interés de los beneficiarios por recuperar garantías líquidas. Esto puede ser una situación delicada porque podría implicar que hubiera beneficiarias que soliciten créditos buscando capturar los apoyos que la SRA provee en garantías líquidas y no necesariamente con el interés de establecer un proyecto productivo permanente. Para prevenir este riesgo, determinó en el caso del JERFT que esas garantías pasen a un fondo y ya no se entreguen a los beneficiarios que hayan pagado sus créditos.

Adicionalmente, previa verificación de las condiciones específicas de giros productivos, sistemas de producción y especificidades de mercados, se sugiere la conveniencia de incluir en los contratos de crédito la posibilidad de contar con un periodo de gracia para el pago de intereses, amortización de capital o ambos, de modo que las condiciones del financiamiento resulten viables en función de la estabilización de la producción y ventas de los proyectos

Se recomienda valorar la posibilidad de instrumentar un plan de rescate de proyectos que aún conservan parte de sus activos productivos y que pudieran tener viabilidad, esto permitiría que no se perdieran del todo los esfuerzos invertidos por el Programa.

Para proyectos agroempresariales que han tenido una evolución satisfactoria, pero que enfrentan restricciones para lograr una escala productiva eficiente y su consolidación de mercado, se sugiere la conveniencia de valorar el otorgamiento de un segundo apoyo de parte del Programa y revisar las Reglas de Operación para darle fundamento. Este tipo de apoyo pudiera ser también implementado para proyectos que requieran un complemento en otra etapa del proceso productivo y favorecer procesos de agregación de valor a la producción primaria (por ejemplo, salas de empaque y cuarto frío en invernaderos o dotación de tanques fríos para la conservación de leche, entre otros).

b) Reforzamiento de acciones de mejora que ya vienen implementándose.

Como se señaló en el documento la SRA ha venido efectuando algunos cambios y ajustes en las Reglas de Operación del Programa y diversas acciones de mejora en su operación con el propósito de alcanzar una mejor

operación del Programa, una más ágil y oportuna entrega de los recursos y mejores resultados y mayores impactos.

Nos interesa resaltar las acciones relativas a las acciones de mejora que se han venido realizando en materia de capacitación y supervisión, por considerar que estas acciones son fundamentales para propiciar una mayor tasa de sobrevivencia de los proyectos y propiciar una participación más activa de las beneficiarias.

Se recomienda reforzar lo más que se pueda el proceso de capacitación a las beneficiarias que se realiza previamente a la entrega de los recursos. Esta es la oportunidad que tiene la Secretaría de proporcionarles información no sólo sobre la normatividad del Programa, sino sobre otros aspectos relevantes (beneficios de organizarse, aspectos de medio ambiente, etc.) aunque sea de manera general que despierte la inquietud y genere una actitud más activa.

Pero este proceso de capacitación es también la oportunidad de sensibilizar a las beneficiarias sobre la oportunidad que tienen de aprovechar correctamente los recursos y motivarlas a su mejor utilización. Se trata de propiciar mediante estas capacitaciones que las mujeres se apropien o fortalezcan de y con los proyectos productivos y tomen conciencia que de ellas depende en buena medida el éxito y beneficios que puedan obtener con los mismos.

Para estos procesos de capacitación la Secretaría podría considerar la conveniencia de establecer alianzas o convenios con otras dependencias e instituciones que permitiera un proceso más amplio y de mayor alcance.

Otro aspecto que se considera de especial relevancia son las acciones de supervisión sobre los proyectos. Estas acciones son fundamentales para prevenir y en su caso corregir posibles distorsiones o aplicación irregular en la utilización de los recursos que se brindan.

Requieren supervisión especial las beneficiarias que no saben leer y no tienen capacidad de gestión, para asegurar que reciban total apoyo, que realicen las compras de manera adecuada conforme a lo planeado y que efectivamente reciban ese apoyo. Asegurarse que el equipo y materiales adquiridos sean realmente incorporados y permitirán alcanzar una calidad igual o superior de sus productos.

Actualmente se cuenta con estructuras mínimas de supervisores en las diferentes entidades federativas del país, que realizan un importante esfuerzo y logran cubrir la supervisión al total de los proyectos. Se considera que estas estructuras deberían reforzarse en forma importante para dotarlas de mayor capacidad de atención y mayor oportunidad en la realización de las supervisiones que realiza.

Es claro que lo anterior supone un esfuerzo financiero y operativo importante, por lo cual se recomienda la posibilidad de establecer algún esquema piloto en tres o cuatro estados, que considere un reforzamiento efectivo de estas acciones. Este esquema podría considerar también la supervisión más cercana y oportuna sobre los servicios de asistencia técnica que deben brindar los técnicos habilitados y recoger las demandas o necesidades específicas de capacitación que las beneficiarias pudieran estar requiriendo.

Interesa también reconocer el esfuerzo que se ha venido realizando en materia de asistencia técnica. El establecimiento del Padrón de Técnicos es un avance muy importante y las definiciones sobre derechos,

obligaciones y sanciones mediante los lineamientos para este tipo de servicios que se han establecido se aprecian como mejoras que seguramente redundarán favorablemente en el impulso y desarrollo de los proyectos productivos.

La importancia que tiene el componente de asistencia técnica y el papel de los técnicos habilitados, que son agentes que determinan en gran medida el éxito o viabilidad de los emprendimientos, nos conduce a señalar que debe reforzarse aún más las acciones de mejora en este tema.

Los técnicos habilitados son agentes fundamentales en la buena operación y efectividad del Programa. Por ello requieren de un proceso de fortalecimiento de sus capacidades y, si es posible, de especialización por temas o por giros productivos.

La diversificación productiva requiere de perfiles de técnicos que cuenten con el perfil más adecuado sobre el tipo de proyecto que se va a elaborar y brindar asesoría. Como se ha apreciado en la evaluación, los aspectos relativos a sustentabilidad ambiental, organización productiva e inserción en los mercados, la asistencia técnica o asesoría son casi nulas, pero debe considerarse que es posible que esto suceda por una falta de capacitación a estos mismos agentes.

Adicionalmente es muy importante informar a las beneficiarias sobre el alcance y condiciones que pueden establecer en sus contratos con los técnicos habilitados. Deben tener claro que son ellas las que le están pagando los servicios al técnico, mediante aportaciones que el Programa les brinda a ellas y por lo tanto los técnicos deben ajustarse a sus requerimientos y necesidades.

También es este caso, la implementación de acciones como las señaladas pueden implicar un esfuerzo importante de recursos y operativo. Por ello, también se recomienda la posibilidad de establecer algún esquema específico de reforzamiento de la asistencia técnica a manera de pilotaje en tres o cuatro entidades federativas. Asimismo, en este tipo de esquemas se puede considerar posibles alianzas o convenios con otras instituciones o dependencias de gobierno.

Finalmente se recomienda reforzar las acciones de difusión del Programa y su normatividad vigente, pero también ofrecer información social extensiva sobre temas de organización de los productores, aspectos y prácticas ambientales, derechos y obligaciones de las beneficiarias y de los técnicos, entre otros.

c) Atención a temas específicos.

Fomentar la organización de las beneficiarias.

En los temas de integración productiva e inserción en los mercados y comercialización de productos, existe una amplia área de intervención, que de complementarse con proyectos participativos que consideren con mayor pertinencia este tema, así como con procesos de capacitación y asesoría que rebase lo estrictamente técnico, puede ser un factor esencial que eleve la viabilidad de los proyectos y permita retener mayor valor del que se generan en este tipo de actividades productivas en el medio rural.

Para avanzar en la integración productiva y una mejor inserción en los mercados, que en general se dificulta para los productores rurales en pequeña escala, la organización ha sido un medio que ha probado su efectividad. El principal beneficio que ofrecen los grupos —y las organizaciones de productores en general—

en materia de comercialización, es la agrupación de las compras de los insumos y de las ventas de productos, de forma que puedan participar en los mercados con transacciones de mayor tamaño, reduciendo riesgos y con menores costos.

Las organizaciones también ofrecen relaciones más seguras con los grandes compradores, especialmente cuando se recurre al establecimiento de de contratos (informales y formales), que pueden ir acompañados de créditos para adquirir insumos y de servicios de apoyo a la producción. Las organizaciones pueden mejorar, asimismo, el acceso a los servicios financieros y cumplir una función clave para garantizar la calidad exigida y la cantidad requerida de productos. Por otra parte, las organizaciones de productores tienen mayor poder de mercado que los particulares y pueden ayudarles a negociar mejores precios y condiciones de pago para los insumos y productos. Por último, las organizaciones facilitan la incursión en procesos conexos que permiten agregar valor a sus productos o servicios, por lo que así numerosos pequeños productores pueden entablar relaciones comerciales más complejas, equitativas y más rentables.

Para avanzar en este sentido se recomienda realizar acciones específicas para generar confianza entre los productores, como un elemento central del capital social. Para ello se recomienda iniciar un proceso de generación de bases de confianza que facilite las actividades conjuntas entre los productores y la permanencia de los proyectos para llevar a cabo una serie de talleres con los grupos de beneficiarias, básicamente en dos ámbitos:

- a) Crear un espacio para grupos de productores con una misma actividad, o relacionada, para la reflexión y el análisis respecto a los problemas que enfrentan —proveedores, producción, mercado— que promueva el intercambio de experiencias y soluciones, de tal forma que se empiece a generar una relación interpersonal y un mayor conocimiento recíproco como plataforma para este proceso gradual de bases de confianza. Se sugiere la participación de las instituciones que podrían aportar recursos y/o asistencia técnica.
- b) Convocar a grupos de beneficiados, sin importar su actividad, para:
 - Presentar beneficios de los esquemas asociativos e identificar principales obstáculos y soluciones (metodología participativa).
 - Presentación de casos e intercambio de experiencias e identificación de oportunidades de negocios entre proyectos.
 - Exponer los diferentes programas de apoyos de manera sintetizada. Se estima conveniente la presencia de mesas de consulta para cada programa, y así facilitar a los productores su acercamiento a las instituciones.

Es pertinente recordar que para este tipo de eventos es altamente factible la concurrencia de recursos humanos y materiales de otras dependencias, como SEDESOL, CDI, FONAES y SAGARPA, así como de programas como el PESA.

Otra alternativa que se vislumbra con posibilidades en el tema de asistencia técnica, es la instrumentación de los modelos participativos tipo GGAVATT que promueve la integración de grupos de

productores dirigidos por un PSP, aptos para intercambiar experiencias y donde cada integrante del grupo elabora un diagnóstico situacional y un plan de mejora para los trabajos de explotación aprovechando las experiencias exitosas de todos los integrantes del grupo en el uso de las diversas tecnologías de producción y salud que aplican.

Un problema que limita el impulso del sector rural es la insuficiente capacidad de gestión local. Derivado de una excesiva dependencia para atender las necesidades de su propio desarrollo; persiste la falta de visión, habilidades, capacidades y experiencia para la organización colectiva.

La capacitación constituye una de las estrategias fundamentales para el desarrollo del capital humano, además de que representa un medio para incidir en una mayor productividad y rentabilidad de las empresas rurales. Por tal motivo, otra actividad prioritaria será el implementar iniciativas enfocadas a fortalecer los programas para la formación de emprendedores.

A continuación se plantean algunas recomendaciones puntuales sobre estos temas:

- Privilegiar a productores que tengan una escala suficiente para darle continuidad al proyecto (Por ejemplo: 15 vacas en producción y obtener 300 litros diarios en promedio en Aguascalientes o 40 vientres y dos sementales en sur de Sonora).
- Fortalecer desde los proyectos el tema sobre la inserción en los mercados, para que desde el inicio se tengan previstos el tipo de proveedores, clientes, opciones de precios, calidades y otras condicionantes y prestaciones que puedan derivar del mercado.
- Retomar con mayor vigor el proceso de organización de productores, preferentemente desde el proceso productivo principal, pero especialmente en la inserción de mercado para, por ejemplo, realizar en grupo la autoproducción de insumos; realizar compras consolidadas de insumos; para acopiar productos y vender en volúmenes y calidades preestablecidas a precios más altos; para agregar valor a productos eje, etc.
- Avanzar en esquemas asociativos para aprovechar economías de escala y realizar compras y ventas consolidadas.
- Favorecer procesos de integración vertical a través de centros de acopio, almacenes u otros con contratos de compra-venta.
- Asistencia técnica debe contemplar aspectos de sanidad, higiene e inocuidad, en general, calidad de los productos, así como identificación de proveedores y clientes, para insertarse en mercados más rentables.
- Ante la incertidumbre es preciso promocionar la firma de convenios de producción, que refuerce los lazos de cooperación entre los agentes y haya estabilidad para mayores inversiones e incorporación de tecnología.

Para que los pequeños agricultores puedan participar con provecho y con menores riesgos en los mercados agrícolas modernos también es relevante la disposición del sector privado para relacionarse con ellos, y viceversa. Para ello es esencial establecer los flujos regulares y seguros entre pequeños productores y

los agentes de la cadena de valor, bajo condiciones y acuerdos de comercialización que sean beneficiosos para todas las partes.

Cuando se agrega valor a los productos es posible acceder a mercados más amplios, se genera empleo para los socios de las organizaciones y/o familiares de los responsables, se acelera el proceso de aprendizaje, se logra avanzar en la cadena de valor e, incluso, se llegan a captar apoyos públicos de otras instituciones. Fomentar proyectos de esta naturaleza puede ayudar a las beneficiarias a contar con proyectos más sostenibles y rentables. Estructuras como los Comités Sistema-Producto podrían ser un factor dinamizante para consolidar este tipo de proyectos, aunque la mayoría de las beneficiarias no los identifica, por lo que institucionalmente se podrían realizar gestiones para estimular interacciones con estas u otras instancias con objetivos similares.

Sustentabilidad ambiental

Con la finalidad de que los proyectos apoyados por la Secretaría contribuyan al objetivo de desarrollo sustentable y sobresalgan ambientalmente, sería deseable que desde la concepción de la idea de proyecto se consideraran objetivos de sustentabilidad como el cierre de ciclo de materia y reducción de generación de residuos, la mitigación de emisiones de gases efecto invernadero, el uso de energía renovable y la protección de la calidad del suelo y agua.

A continuación se presentan recomendaciones puntuales en este tema:

- Prever con ayuda del técnico o algún especialista el manejo que darán a los residuos propios de su actividad productiva antes de poner en marcha el proyecto.
- Capacitar e informar sobre los temas de uso eficiente de los recursos naturales y mitigación de las emisiones de GEI y su inclusión por los técnicos en la elaboración y puesta en marcha de los proyectos productivos.
- Establecer incentivos para que los productores se comprometan con prácticas ambientalmente más amigables, pues en algunos casos implica costos económicos no remunerados que los productores de bajos recursos no pueden solventar.
- Incentivar a las beneficiarias a realizar prácticas favorables ambientalmente y capacitar a los técnicos para que enseñen técnicas adecuadas a las posibilidades que se tienen en cuanto a requerimientos económicos, de tiempo y esfuerzo.
- Cuidar en especial las condiciones de sustentabilidad ambiental en los proyectos agropecuarios. En las comunidades rurales es común que el agua extraída de los acuíferos de la región sea devuelta al ecosistema en forma de aguas residuales no tratadas. También es muy factible reconocer sobreexplotación de las áreas de agostadero y más ampliamente, de los ecosistemas, que conlleva a trastornos ambientales.

- Promover la instalación de tecnologías para la cosecha, tratamiento y almacenamiento de agua de lluvia. Ello además podría disminuir en alguna medida el consumo de agua potable municipal, que en proyectos ganaderos es muy alta, y es una medida de adaptación al cambio climático. La instalación de tecnología ambiental implica costos económicos que los productores de bajos recursos no pueden solventar, por lo que se considera que sería muy recomendable que la Secretaría apoyara proyectos complementarios para la instalación de sistemas de cosecha de agua de lluvia, biodigestores, sistemas de tratamiento de aguas residuales, energía renovable, etc.
- Fomentar la realización de obras de conservación de suelo y agua, que prácticamente no se llevan a cabo por falta de conocimiento, pero también porque ni el asesor técnico ni en el proyecto contemplaron dichas acciones como parte del proyecto productivo.
- La agricultura, ganadería, pesquería y silvicultura ocasionan presiones sobre la biodiversidad, que es imperativo mitigar. Debe ponerse especial atención en que los proyectos apoyados no contribuyan a cambiar el uso de suelo de zonas naturales sin que se realice la evaluación de impacto ambiental pertinente.
- Brindar de manera especial información y capacitación sobre el uso y manejo de plaguicidas químicos. En campo se encontró que los Productores no ponen la atención suficiente durante el manejo de estas sustancias aún cuando los programas contemplan un plan de manejo y control de plagas. Adicionalmente atender la problemática de la disposición de los contenedores residuales de éstos. A nivel nacional existe un programa para la recolección de envases agroquímicos al que sería imperativo se vincularan los beneficiarios de la Secretaría, pues la mayor parte de los grupos actualmente quema, entierra o deja a pie de cultivo dichos envases considerados residuos peligrosos.
- Fomentar el empleo de fertilizantes y plaguicidas orgánicos dado que éstos no tienen una dependencia de los recursos fósiles.

Existe un amplio margen de mejora de la sustentabilidad ambiental de los proyectos apoyados por la Secretaría de la Reforma Agraria. Es imprescindible que se ponga más atención en el manejo de agroquímicos y el aprovechamiento racional de los recursos naturales, principalmente en áreas de agricultura protegida y en ganadería intensiva.

d) Temas de carácter estratégico.

Focalización de los apoyos con base en definiciones de estrategia y prioridades establecidas en cada entidad federativa.

Se han dado avances importantes en la focalización de los recursos del programa, pero es necesario establecer acciones que permitan mejorar aún más el destino de los apoyos, de acuerdo con el tipo de beneficiarias, pertinencia de los proyectos en las regiones y atención a municipios que deben tener atención preferente.

Para ello se considera que es factible avanzar en el corto plazo mediante un mayor rigor en el proceso de selección de los proyectos, que tome en consideración las características de las beneficiarias que solicitan el apoyo. La evaluación ha permitido identificar que poco menos de la mitad de las beneficiarias no tenían ingreso o sólo por remesas y subsidios antes de los proyectos y para este segmento de mujeres el impacto del programa es realmente importante.

Es importante también propiciar una mayor participación de proyectos productivos en los municipios que se han definido de atención prioritaria. En 2009, menos de la mitad del total de proyectos correspondieron a estos municipios.

Un tema que cobra especial relevancia es la focalización en términos de la pertinencia de los proyectos con las condiciones socioeconómicas y de recursos naturales de las regiones en donde se establecen y con relación a la definición de estrategias y prioridades que en cada ámbito territorial determina la planeación de las instancias correspondientes.

Actualmente el marco normativo para el desarrollo rural en nuestro país se encuentra definido por la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, la cual ha establecido el Programa Especial Concurrente como mecanismo de concurrencia de los diferentes instrumentos que conforman la política de desarrollo social a cargo de las dependencias y entidades de la administración pública federal competentes, de las entidades federativas, y los municipios.

La eficacia de este tipo de instrumentos de concurrencia, requiere de un marco de planeación, prevista en la misma ley, que incluye la programación sectorial de corto, mediano y largo plazo pero considera a los Distritos de Desarrollo Rural, como la instancia local que debe promover la formulación de programas a nivel municipal y regional o de cuencas, con la participación de las autoridades, los habitantes y los productores en ellos ubicados.

Asimismo establece que los programas sectoriales deben contemplar los mecanismos de su ejecución, descentralizando en el ámbito de las entidades federativas, municipios y regiones la determinación de sus prioridades. Para ello se han creado los Consejos Estatales de Desarrollo Rural Sustentable, como las instancias para la participación de los productores y demás agentes de la sociedad rural en la definición de prioridades regionales, la planeación y de distribución de los recursos que la Federación, las entidades federativas y los municipios destinen al apoyo de las inversiones productivas, y para el desarrollo rural sustentable.

Los instrumentos de fomento de la SRA son definidos a nivel central, pero son ejecutados a nivel territorial. Esto exige su orientación por la demanda, esto es, por las necesidades que debe atender, las cuales en la mayoría de las entidades ya han sido identificadas y priorizadas por los actores locales. De aquí la importancia de identificar las estrategias definidas en los estados y municipios para sumar los recursos orientados al fomento productivo y al incremento de capital social. En todos los estados existe una planeación o definición de actividades y regiones prioritarias y una gama de programas y proyectos orientados a fortalecer

los emprendimientos productivos. No obstante, la concurrencia de los diferentes programas no se supedita a la orientación que se establece en los estados y propicia la falta de coordinación entre los programas de los diferentes órdenes de gobierno, así como entre las dependencias de cada nivel.

Por lo anterior se recomienda una participación más activa de la SRA en las instancias **en** las diferentes instancias de planeación y coordinación como los Consejos estatales, distritales y municipales de desarrollo rural. En el seno de este tipo de instancias de coordinación se definen las estrategias y líneas de acción que aportan a la competitividad de las cadenas productivas —Comités Sistema-Producto— o a la eficiencia de los territorios —Consejos Estatales, Distritales y Municipales de Desarrollo Rural Sustentable—, a partir de las necesidades y oportunidades detectadas por los actores del desarrollo. La participación más activa de la SRA en estos mecanismos de interlocución generaría un enorme valor multidireccional en la orientación de políticas y programas, así como en la concurrencia y eficiencia de los recursos humanos y materiales disponibles.

La focalización de los proyectos a apoyar mediante el programa PROMUSAG debe de considerar la orientación de los mismos con base en la definición de estrategias y prioridades productivas y regionales establecidas en cada ámbito territorial. La aplicación de los recursos de la SRA, focalizados considerando la pertinencia respecto a las definiciones de cada entidad federativa, favorecería las posibilidades de éxito de los proyectos apoyados.

Articulación de los proyectos con el contexto sectorial y territorial.

Un tema que resulta de especial relevancia es el relativo a cómo fomentar las potencialidades productivas y de empleo presentes en el territorio en que se ubican los proyectos.

Es decir, identificar y aprovechar las oportunidades de dinamismo exógeno —mercado, aglomeraciones, estructura institucional de apoyo, características agroclimáticas— y, con base en ello, fortalecer los recursos endógenos: desarrollo de capacidades técnicas y empresariales, asociacionismo, capital social y complementar capacidades de inversión.

La complejidad de las diferencias estructurales en los distintos territorios requiere tomar en consideración los diagnósticos existentes para la planeación y gestión de las acciones destinadas al desarrollo en el territorio, tales como los Planes Estatales y Municipales de Desarrollo que brindan una orientación más clara respecto al potencial y vocación productiva de una región determinada.

Además de la importancia que tiene orientar los recursos con base en la identificación de potencialidades y la definición de estrategias y prioridades que en cada ámbito territorial se tiene, permite también establecer compromisos con las instancias locales para que los proyectos de la SRA sean considerados en el marco de la concurrencia de los diferentes programas, acciones y sistemas para el desarrollo rural, que se despliegan en cada entidad federativa.

De tal manera, la orientación de los proyectos por parte de la SRA conforme a las prioridades establecidas en cada entidad federativa, permitiría que estos concurrieran en forma ordenada con los demás

programas federales, estatales y municipales. En este caso, la colaboración de la SRA resultaría en un beneficio recíproco al articular, a nivel de proyectos concretos, los recursos de sus programas con las estrategias no solo de capacitación y asistencia técnica, sino en diferentes temas como sanidad e inocuidad, medio ambiente, organización de productores, que están siendo desplegadas en el territorio.

En este sentido, debe tenerse siempre bien claro que los apoyos que la SRA a través del programa PROMUSAG, si bien son autorizados a nivel central, la ejecución y desarrollo de los proyectos se lleva a cabo a nivel territorial en las diferentes entidades federativas. La articulación de estos proyectos con el resto de instrumentos orientados al desarrollo rural, se realiza en el contexto territorial en el que se establecen y sólo a partir de su incorporación en las estrategias y prioridades estatales, podrán formar parte de los esfuerzos integrales que se realizan en cada ámbito territorial.

Finalmente debe recordarse que los Consejos Estatales de Desarrollo Rural Sustentable (CEDRS) son las instancias en donde se deben articular los diferentes instrumentos de desarrollo rural y a los cuales habría que exigir el compromiso de que acompañen o consideren a los proyectos de la SRA en sus estrategias integrales. Pero para ello, es indispensable que los proyectos se orienten conforme a las definiciones y prioridades de dichas instancias.

ANEXO 1. Muestra e indicadores

A 1.1 Métodos y procedimientos muestrales

En este anexo se presentan los métodos y procedimientos muestrales utilizados para levantar la encuesta aplicada en el marco de la evaluación del programa PROMUSAG. En primer lugar se describe el marco muestral, luego se presenta el diseño muestral utilizado, a continuación se revisa la determinación del tamaño de muestra y se describe el procedimiento para su selección, por último, se presentan las principales características de la muestra obtenida.

A 1.1.1 Marco muestral

Para la construcción del marco muestral se utilizó el padrón de beneficiarios de 2009. En este padrón se identifican los beneficiarios, el proyecto o grupo al que pertenecen, el monto del apoyo solicitado por el grupo y el ingreso mensual de cada beneficiario.

Para los objetivos de la evaluación la unidad de observación es el proyecto, por lo cual el marco muestral se construyó integrando a los beneficiarios en sus respectivos grupos.

El padrón del PROMUSAG tiene 34,687 beneficiarios (individuos) integrados en 7,277 grupos (proyectos), con las siguientes características:

- 6,152 grupos tienen 5 integrantes, el resto tiene entre 2 y 4 integrantes, en promedio los grupos tienen 4.8 integrantes con una desviación estándar de 0.6.
- el monto del apoyo solicitado promedio por grupo es de 130,102 pesos con una desviación estándar de 17,851 pesos,
- el ingreso promedio mensual por grupo es de 892 pesos con una desviación estándar de 1,008 pesos.

Cualquiera que sea el diseño muestral para determinar el tamaño de muestra se debe identificar una variable relacionada con los parámetros a estimar. Dicha variable debe dar cuenta de la heterogeneidad de la población para que, a partir de su varianza, se determine el tamaño de muestra, para una precisión, nivel de confianza y diseño muestral dados.

El tamaño del grupo, el monto del apoyo solicitado y el ingreso mensual de sus miembros son las únicas variables disponibles para tal efecto. El ingreso promedio mensual presenta una alta variabilidad: para una media de 892 pesos la desviación estándar es de 1,008 pesos. Por su parte, el tamaño de los grupos y el monto de los apoyos son variables poco heterogéneas, utilizarlas llevaría a tamaños de muestra pequeños y a muestras poco representativas, dada la mencionada dispersión de los ingresos. Por lo anterior y considerando que el ingreso es el resultado de la participación en actividades productivas y que dicha experiencia pueden incidir en los resultados económicos de los proyectos, se utiliza el ingreso promedio como variable para determinar el tamaño de muestra.

El ingreso promedio mensual de todos los miembros del grupo, antes del apoyo, integra dos aspectos relevantes: el nivel de ingreso de los que sí tienen ingresos y la proporción de integrantes del grupo sin ingreso.

Este promedio representa la capacidad que, en conjunto, tiene el grupo para generar ingresos y por tanto se espera que incida en los resultados económicos de los proyectos apoyados.

A 1.1.2 Diseño Muestral

Inicialmente se probó un diseño por conglomerados bietápico, donde los conglomerados eran las entidades federativas en que se localizan los proyectos, la idea era que la muestra se concentrara en pocas entidades. Este diseño resultó ineficiente, los conglomerados eran muy distintos, con una intervarianza grande, lo que en la práctica significaba una muestra de muchos conglomerados y con un tamaño de muestra grande para trabajar con niveles de confianza y de error aceptables.

Por lo anterior se aplicó un diseño estratificado, con 4 estratos de igual tamaño en la población. Los estratos se definieron por el ingreso promedio de los grupos: muy bajo, bajo, medio y alto. Para calcular el tamaño de muestra y distribuirla entre estratos se probaron tres criterios de afijación: proporcional, de mínima varianza y general.

La afijación proporcional asigna a cada estrato una proporción de la muestra igual a la proporción que guardan los estratos en la población. Esto tiene dos efectos: i) es la única afijación que respeta el principio de que todos los elementos de la población tengan igual probabilidad de ser seleccionados para integrar la muestra y ii) genera muestras grandes, ya que no ajusta el tamaño de muestra por la varianza de los estratos, estratos grandes y homogéneos llevan a muestras más grandes que las necesarias.

La afijación de mínima varianza corrige este problema, el tamaño de muestra para cada estrato considera tanto el tamaño del estrato como su dispersión: estratos grandes y homogéneos llevan a muestras pequeñas pero representativas; esta afijación es la que genera las muestras de menor tamaño.

La afijación general se ubica en un punto intermedio, lleva a muestras más grandes que la de mínima varianza y más pequeñas que la proporcional; esta afijación no presenta desventajas respecto a las anteriores, genera muestras de tamaño intermedio, donde a los estratos homogéneos se les asigna una muestra más grande que la de mínima varianza y más pequeña que la proporcional, manteniendo la misma precisión y nivel de confianza y por tanto generando muestras igualmente representativas.

A 1.1.3 Tamaño de Muestra

El tamaño de muestra se calculó para los tres programas utilizando muestreo estratificado con tres alternativas de afijación: proporcional, mínima varianza y general. Las fórmulas de cálculo son las siguientes:

a) General

$$n = \frac{\sum_i w_i^2 \sigma_i^2}{(d_{1-\alpha/2})^2 + \sum_i w_i \sigma_i^2}$$

$$\text{b) Mínima Varianza } n = \frac{\left(\sum_i \sigma_i \right)^2}{(d N_{1-\alpha/2})^2 + \sum_i \sigma_i^2}$$

$$\text{c) Proporcional } n = \frac{n_o}{1 + n_o} \quad n_o = \frac{\sum_i \sigma_i^2}{(d_{1-\alpha/2})^2}$$

Donde:

Tamaño población	N
Elementos en estrato poblacional i	N_i
Tamaño de muestra	n
Varianza en la población	σ^2
Varianza en el estrato poblacional i	σ_i^2
Nivel de confianza	$Z_{1-\alpha/2}$
Intervalo de estimación	d

Para calcular el tamaño de muestra se eliminaron del marco muestral 14 grupos con ingreso altos que distorsionaban, elevando, la varianza del último estrato. Aplicando las fórmulas de cálculo al marco muestral, así rasurado, se obtuvieron resultados aceptables en términos de tamaño de muestra, nivel de confianza y precisión. Se utilizó un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.965$) y un intervalo de estimación (d) calculado con un error del 4%.

PROMU SAG	95% NC 4% Error	Ingreso		Distribución % de la muestra			Tamaño de muestra
		Proyectos	Medio	Varianza	Proporcional	Mínima Varianza	General
1	1819	28	4,462	0.25	0.07	0.12	22
2	1819	536	24,123	0.25	0.17	0.23	42
3	1819	1,030	19,999	0.25	0.15	0.20	36
4	1806	1,903	315,885	0.25	0.60	0.45	81
Total	7,263	872	567,967	1.00	1.00	1.00	181

Los tamaños de muestra con afijación proporcional y de mínima varianza son de 279 y 164 grupos respectivamente. La afijación general, para operar con el mismo nivel de confianza y porcentaje de error, requiere de una muestra de 181 grupos cuando la muestra se distribuye con un 12%, 23%, 20% y 45% de las observaciones en los estratos 1 a 4 respectivamente. Se consideró que el tamaño y distribución de la muestra con afijación general es mejor que el obtenido con las otras afijaciones, por lo cual se utilizó un diseño estratificado con afijación general.

A 1.1.4 Estimación de medias y proporciones

Para que la estimación de una Media Poblacional sea insesgada las observaciones de cada estrato se deben multiplicar por un peso o factor de expansión igual a $(N_i/N) / (n_i/n)$ lo que restablece la importancia poblacional de los estratos. De igual forma, para que la estimación de una Proporción Poblacional sea insesgada las proporciones muestrales de cada estrato se deben promediar ponderando por la importancia poblacional de los estratos (N_i/N) .

A 1.1.5 Selección de la muestra

Para seleccionar la muestra se construyó un modelo, en Excel, con los siguientes pasos:

- i. Clasificación del marco muestral (proyectos) en estratos y numeración de los proyectos al interior de los estratos
- ii. Algoritmo para seleccionar números aleatorios comprendidos entre 1 y el tamaño de cada estrato, aplicando la siguiente fórmula, que regresa valores comprendidos entre 1 y N_i :

$$\text{REDONDEAR} [1 + \text{ALEATORIO}() \cdot (N_i - 1), 0]$$

- iii. Incremento de 5% en el tamaño de muestra para reposición, aplica solamente cuando no se pueda ubicar al grupo o alguno de sus miembros. Si el proyecto fracasó no se lo debe reemplazar, ya que interesa estimar la proporción de proyectos que fracasan
- iv. Selección de los números aleatorios necesarios para conformar la muestra de cada estrato, considerando reemplazos, por repetición de números
- v. Identificación, en el marco muestral estratificado, de la muestra de proyectos correspondiente a la selección de números aleatorios.
- vi. El diseño muestral, el modelo para seleccionar la muestra y la muestra resultante se presentan en el archivo Excel “PROMUSAG Muestra” que contiene el Padrón del Programa y las pestañas Grupos R, Grupos, TM y Muestra, dónde respectivamente se encuentran los Grupos (rasurados) que se utilizaron para calcular las varianzas, el marco muestral de grupos, el cálculo del tamaño de muestra y la muestra seleccionada.

En el siguiente cuadro se presenta la muestra clasificada por entidad federativa. El tamaño de muestra considera el 5% de incremento para reposición.

PROMUSAG 2009	MARCO MUESTRAL	MUESTRA	PROMUSAG 2009	MARCO MUESTRAL	MUESTRA
ENTIDAD FEDERATIVA			ENTIDAD FEDERATIVA		
Aguascalientes	113	5	Morelos	297	6
Baja California	23	2	Nayarit	67	3
Baja California Sur	7	1	Nuevo León	99	1
Campeche	266	10	Oaxaca	452	10
Chiapas	623	11	Puebla	360	6
Chihuahua	67	-	Querétaro	84	1
Coahuila	113	2	Quintana Roo	63	2
Colima	51	2	San Luis Potosí	245	5
Distrito Federal	118	4	Sinaloa	190	3
Durango	210	11	Sonora	208	6
Guanajuato	270	7	Tabasco	264	5
Guerrero	352	10	Tamaulipas	215	5
Hidalgo	283	8	Tlaxcala	171	6
Jalisco	147	7	Veracruz	788	22
México	283	10	Yucatán	207	2
Michoacán	428	12	Zacatecas	213	5
SUBTOTAL	3,354	102	TOTAL	7,277	190

A 1.2 Indicadores

A la muestra de proyectos se aplicó un cuestionario de 10 secciones:

1. Identificación del grupo o empresa
2. Situación del proyecto productivo
3. Gestión del proyecto
4. Funcionamiento del grupo
5. Rentabilidad
6. Empleo generado por el proyecto productivo
7. Asistencia técnica para el proyecto productivo
8. Situación ambiental del proyecto agroempresarial
9. Mercado de insumos y productos
10. Ingreso del beneficiario

Las primeras 9 secciones se aplican a la unidad de observación (proyecto, grupo o empresa), la sección 10 se aplica solo a un beneficiario representativo del grupo entrevistado.

Por la naturaleza del diseño muestral las inferencias, generadas a partir de los datos levantados con las secciones 1 a 9 de este cuestionario, son válidas para la población sin clasificar: las estimaciones son confiables (95%) y precisas (4% de error), para todos los proyectos apoyados por el programa en 2009.

Los datos levantados en la sección 10 corresponden a la percepción de ingresos provenientes de distintas fuentes, antes y después del proyecto, de un beneficiario representativo de cada grupo entrevistado. Esto permitió recolectar datos para calcular el cambio en el ingreso, entre antes y después del proyecto.

Agregando estos datos se obtiene el cambio en el ingreso que en promedio experimentaron los beneficiarios de cada grupo. Esta estimación del cambio en el ingreso de todos los beneficiarios, es representativa, aunque está desvinculada del nivel de confianza y del margen de error definido en el diseño muestral.

A 1.2.1 Indicadores calculados

En general, todas las preguntas de las secciones 1 a 9 se procesaron para calcular medias, totales, proporciones o distribuciones porcentuales. En cada caso los resultados se presentan a nivel de toda la población, utilizando los factores de expansión correspondientes; algunos indicadores se calcularon para la muestra clasificada en algún sentido, sin embargo, los totales, medias o proporciones a nivel de estrato, rubro o cualquier clasificación de la muestra no son estadísticamente representativos. Se los puede calcular con los datos muestrales, sin embargo, los resultados obtenidos reflejan lo observado en la muestra y en ningún caso se los puede considerar como extrapolaciones válidas para la población así clasificada.

Para algunos temas se diseñaron indicadores que incorporan información de distintas preguntas, asignando valores a las opciones de respuesta para de esta forma clasificar a los proyectos de la muestra en dos o tres categorías cualitativas. Los temas para los que se construyeron estos indicadores son: mercado y comercialización, integración productiva, medio ambiente, género y asistencia técnica.

A 1.2.2 Indicadores de mercado y comercialización.

Para esta temática se diseñaron tres indicadores.

Estructura de mercados. Tiene que ver con la estructura de los mercados en los cuales se han insertado los proyectos. Para este indicador se distinguen tres modalidades: estructura de mercados de insumos, de productos y la síntesis de ambos. Se califica con cero cuando se tiene un sólo vendedor de insumos o comprador de productos; entre dos y cinco proveedores o clientes se asigna una nota de 0.5 y cuando predominan más de cinco proveedores o más de cinco clientes se asigna una calificación de 1. Ello con el fin de identificar estructuras de mercado monopólicas con un solo participante; oligopólicas con dos a cinco comerciantes y mercados competidos, cuando hay más de cinco proveedores y/o clientes. En la estructura de mercado hacia adelante se consideraron también número y tamaño de vendedores.

Estructura de Mercado

Clasificación	Insumos	Producto	Total
Aislado	0.0	0.0 - 1.0	0.00 - 1.30
Intermedio	0.5	1.1 - 2.0	1.31 - 2.70
Competido	1.0	2.1 - 3.0	2.71 - 4.00

Coordinación. Este indicador se construyó con el fin de evaluar los esquemas de coordinación que han establecido los beneficiarios del Programa, tanto con proveedores (hacia atrás), como con clientes (hacia adelante) y la síntesis de ambas, es decir, también se concibieron tres modalidades de este indicador. La primera resume las relaciones establecidas con los proveedores y asocia variables de distinta índole, como la forma de realizar las compras de insumos (individualmente o con algún nivel de organización), tipo de proveedor, las ventajas que ofrece éste y la instauración de relaciones contractuales, sean éstas informales o formales. La coordinación hacia adelante combina variables equivalentes, referidas a las relaciones con clientes y adicionando el lugar de venta. La coordinación global resume las dos precedentes.

Coordinación comercial

Clasificación	Atrás	Adelante	Global
Sin coordinación	0.0 - 1.3	0.0 - 1.6	0.0 - 2.9
Coordinación media	1.4 - 2.6	1.7 - 3.4	3.0 - 5.9
Coordinado	2.7 - 4.0	3.5 - 5.0	6.0 - 9.0

Agregación de valor. Se diseñó un indicador sobre valor agregado, valorando el tipo de acondicionamiento de los productos, las ventajas que ello ha implicado para los integrantes del proyecto, así como la forma de venta de los productos procesados. Para ello se asignaron calificaciones por cada función que implique agregación de valor (selecciona y clasifica, almacena, transporta, empaca, transforma o procesa, calidad especial, marca propia, mejor precio, mercados más rentables, facilidades logísticas, venta a granel, en rejas o costales, acondicionado, procesado o empaquetado) y una clasificación final, que se aprecia en el siguiente cuadro.

Agregación de Valor

Clasificación	Rango
Bajo	0.00 - 1.60
Medio	1.61 - 3.35
Alto	3.36 - 5.05

A 1.2.3 Indicadores de integración productiva.

Para esta temática se diseñaron dos indicadores.

Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO). Se clasificaron los proyectos en tres niveles: Alto, Medio y Bajo. Los reactivos que se valoraron en la construcción del indicador incluyen: grado de apropiación del proyecto

Coordinación. Este indicador se construyó con el fin de evaluar los esquemas de coordinación que han establecido los beneficiarios del Programa, tanto con proveedores (hacia atrás), como con clientes (hacia adelante) y la síntesis de ambas, es decir, también se concibieron tres modalidades de este indicador. La primera resume las relaciones establecidas con los proveedores y asocia variables de distinta índole, como la forma de realizar las compras de insumos (individualmente o con algún nivel de organización), tipo de proveedor, las ventajas que ofrece éste y la instauración de relaciones contractuales, sean éstas informales o formales. La coordinación hacia adelante combina variables equivalentes, referidas a las relaciones con clientes y adicionando el lugar de venta. La coordinación global resume las dos precedentes.

Coordinación comercial

Clasificación	Atrás	Adelante	Global
Sin coordinación	0.0 - 1.3	0.0 - 1.6	0.0 - 2.9
Coordinación media	1.4 - 2.6	1.7 - 3.4	3.0 - 5.9
Coordinado	2.7 - 4.0	3.5 - 5.0	6.0 - 9.0

Agregación de valor. Se diseñó un indicador sobre valor agregado, valorando el tipo de acondicionamiento de los productos, las ventajas que ello ha implicado para los integrantes del proyecto, así como la forma de venta de los productos procesados. Para ello se asignaron calificaciones por cada función que implique agregación de valor (selecciona y clasifica, almacena, transporta, empaca, transforma o procesa, calidad especial, marca propia, mejor precio, mercados más rentables, facilidades logísticas, venta a granel, en rejas o costales, acondicionado, procesado o empaquetado) y una clasificación final, que se aprecia en el siguiente cuadro.

Agregación de Valor

Clasificación	Rango
Bajo	0.00 - 1.60
Medio	1.61 - 3.35
Alto	3.36 - 5.05

A 1.2.3 Indicadores de integración productiva.

Para esta temática se diseñaron dos indicadores.

Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO). Se clasificaron los proyectos en tres niveles: Alto, Medio y Bajo. Los reactivos que se valoraron en la construcción del indicador incluyen: grado de apropiación del proyecto

por parte de los beneficiarios, sistema de trabajo (en grupo o individual), existencia de registros (contables, de manejo de la producción), reglamento interno, alcances de la asistencia técnica, agregación de valor, presencia y tipo de liderazgo, experiencia en la actividad, conocimiento del entorno (mercado, proveedores y competencia), normas y /o estándares.

Nivel de Desarrollo Organizacional

Clasificación	Rango
Bajo	Menos de 4.5
Medio	De 4.5 a 8.0
Alto	De 8.1 y más

Nivel de Integración Productiva (NIP). Se clasificaron los proyectos en tres categorías: Buena, Regular y Deficiente. Se tomó en cuenta el giro, la actividad productiva, y se ponderó la forma en que realizan sus compras y ventas (en grupo, individual, varios grupos), el canal de compras y ventas (detallista, mayorista, intermediario), el alcance de su mercado de insumos y productos (local, regional, nacional) y la existencia de acuerdos con los eslabones inmediatos.

Nivel de Integración Productiva

Clasificación	Rango
Deficiente	Menos de 2.75
Regular	De 2.75 a 4.0
Buena	De 4.1 y más

Además se establecieron cruces entre el Nivel de Desarrollo Organizacional con el Nivel de Integración Productiva y con la Proclividad para asociarse.

A 1.2.4 Indicador ambiental.

Para esta temática se diseñó un indicador.

Tendencia ambiental. Se seleccionaron preguntas de la encuesta referentes a la realización de buenas prácticas ambientales que los proyectos apoyados tendrían que llevar a cabo para garantizar su inocuidad.

Las preguntas seleccionadas hacen referencia a los siguientes temas: manejo adecuado de residuos sólidos y de envases agroquímicos y tratamiento de aguas residuales contaminantes; se consideraron otros temas sobre prácticas, que no siendo obligatorias, son ambientalmente favorables y deseables: utilización de fertilizantes y plaguicidas orgánicos, realización de prácticas de conservación del suelo, utilización de energía renovable y realización de prácticas para el cuidado de los recursos naturales. Estas prácticas tienden a la

sustentabilidad en su vertiente ambiental, de acuerdo con el grado en que se las realiza se valoró la situación ambiental de los proyectos.

Se asignó un valor a cada práctica: 1 para las afines con las mencionadas arriba, -1 para las contrarias y 0 cuando su realización no aplica al proyecto. A partir de la suma de estos valores se clasificaron los proyectos por su tendencia ambiental positiva o negativa.

Tendencia ambiental

Clasificación	Rango
A. Proyectos que llevan a cabo prácticas ambientalmente desfavorables.	≤ -3
B. Proyectos cuyas prácticas ambientales no son desfavorables pero tampoco son destacables positivamente.	-2 a 0
C. Proyectos que tienden a realizar prácticas ambientalmente favorables.	1 a 3
D. Proyectos que destacan por la realización de prácticas ambientalmente favorables.	≥ 4

BIBLIOGRAFÍA

Estudios de caso de Proyectos PROMUSAG

1. Producción de ovinos. Unidas para el bienestar familiar. PM-CHIS-210109-2558-0016
Municipio de La Trinitaria, Chiapas
2. Tienda de abarrotes "Las Perlas" PM-CHIS-050209-2232-0686
Municipio de Comitán, Chiapas
3. Producción de ovinos. Mujeres de San Fermín. PM210109-2558-0016
Municipio de La Independencia, Chiapas
4. Producción apícola. LOOL-PAKAL. PM020608-150
Municipio de Hopelchén, Campeche.
5. Producción apícola. Mujeres Productivas. PM060209-0789-0406
Municipio de Campeche, Campeche
6. Producción de queso en San Pedro Capula, PM.
Municipio de Ixmiquilpan, Hidalgo
7. Elaboración trajes típicos. Artesanas Unidas de Acatlán, clave PM-GRO-130209-4299
Municipio de Acatlán, Guerrero.
8. Elaboración trajes típicos. Grupo Yoloxóchitl. Clave PM-GRO-130209-8539-1577.
Municipio de Acatlán, Guerrero.
9. Producción de leche. 5 proyectos PROMUSAG.
Municipio de La Barca, Jalisco.

LEY AGRARIA Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 1992.

Censo Agropecuario 2007 Censo Ejidal 2007. INEGI.

Reglas de Operación PROMUSAG, varios años. Consulta en página electrónica oficial de la SRA.

Convocatorias y Lineamientos para la habilitación al padrón de técnicos/as de los programas FAPPA y PROMUSAG. Diario Oficial de la Federación, 08 de octubre de 2010. Consulta en página electrónica oficial de la SRA.

FAO (2006). Livestock's long shadow: environmental issues and options. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma. 389 pp.

WWI (2009). Mitigating climate change through food and land use. World Watch Institute. Washington D. C.

Alburquerque, Francisco (2008). "Las Estrategias de Desarrollo Económico Local" en Francisco Alburquerque, Marco Dini y Roxana Pérez (coords.), *Guía de Aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico local*, Sevilla, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla. Instituto de Economía, Geografía

- y Demografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). ISBN: 978-1-59782-080-6.
- (2006): *“Clusters, territorio y desarrollo territorial: diferentes modelos de organización productiva”*. Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo. San José, Costa Rica.
- (1997): *El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local*, ILPES/CEPAL, Santiago de Chile.
- BID (2000): *Programa de Integración Productiva, México*. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), ATN/MT-7139-ME.
- Arias, M., Bocarejo, D., Ibáñez, I., Jaramillo, C., Fernández, M., Kisner, J. (2011). *“Cuando el crecimiento viene de afuera: dinámicas territoriales en Susa y Simijaca”*. Documento de Trabajo N° 68. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Santiago, Chile.
- ASERCA (2010) *“Situación actual y perspectiva de la apicultura en México”*, *Revista Claridades Agropecuarias* No. 199, marzo, pp. 3-34, México, D.F., Apoyo y Servicios a la Comercialización Agropecuaria.
- Boscherini, Fabio y Lucio Poma (comps.) (2000): *“Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global”*. Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires.
- CEPAL (2007), *“Cinco Piezas de Política de Desarrollo Productivo”*, LC/L. 2704, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Santiago de Chile. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, ISBN: 978-92-1-323052-7
- (2004), *“Desarrollo Productivo en economías abiertas”* LC/G. 2234, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Santiago de Chile.
- CEPAL/GTZ (2005), *“Aglomeraciones en torno a recursos naturales en América Latina: Políticas de articulación y articulación de políticas”*, Libro de la CEPAL No. 88, Santiago de Chile. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, ISBN: 92-1-322791-4.
- Christoplos, Ian (2010): *“Mobilizing the Potential of Rural and Agricultural Extension”*. Danish Institute for International Studies. FAO; Office of Knowledge Exchange, Research and Extension. The Global Forum for Rural Advisory Services, Rome.
- Dini, M; Ferraro, C; Gasaly, C (2006a): *“Lecciones aprendidas y buenas prácticas en el desarrollo de los Proyectos de Integración Productiva”*, mimeo, FOMIN, Washington DC.
- (2006b): *“Resultados de los Proyectos de Integración Productiva: Informe de investigación”*, mimeo, CEPAL, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Santiago de Chile.
- INIFAP (2006) *“Estrategias de Suplementación Energético y Proteica en Colonias de Abejas Apismellifera L.” Ficha Tecnológica por especie producto*, México, Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias.
- INIFAP (2007) *“Metodología de trazabilidad para mieles con calidad de exportación” Reporte Anual de Investigación e Innovación Tecnológica*, México, Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias.
- SENASICA (2009) *Manual de Buenas Prácticas Pecuarias en la Producción de Miel*, Programa Nacional para el Control de la Abeja Africana, Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria.
- Stumpo, Giovanni y Marco Dini (coords.)(2004), *Articulación Productiva y pequeñas y medianas empresas. “Reflexiones a partir de algunos estudios de caso en América Latina”*, *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de casos en América Latina*, México, D.F., Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, Siglo XXI, Septiembre.

EQUIPO DEL PROYECTO

Director del Proyecto

Luis Gómez Oliver

Área de Operaciones FAO

Gilda Galicia

Consultores Nacionales

Hugo Gámez Flores

Santos Santillanes Chacón

Héctor Torres Arroyo

Jorge Luis Chávez

Carlos Arellano Sota

Luis Benito Acosta Jiménez

José Luis Plaza

Adolfo Alvarez Macías

Laura Guevara Domínguez

David Loyola Mandolini

Robert William Carcamo

Mariana Ortega Ramírez

Martha Romero Serrano

Erna Mergruen Rentería

Andres Benitez

Jorge Cano

Consultores de Campo

Adán Isidro Casas
Alejandra García Vazquez
Angelica Tacuba Santos
Daniela Tirado Rubio
Diana Valdez Espinosa
Fabian Hernández Hernández
Horacio Ocampo López
Jonathan Ruíz Barrón
Jose Luis Flores Osorio
Juan Arredondo Rosales
Lourdes Trujillo Santisteban
Manuel Martínez Moreno
Maribel Aviles Cano
Maribel Hernández Arango
Marie Claude Brunel
Marisol Reyna Contreras
Nancy Román Ibarra
Omar Ojeda Herrera
Orlando Nolasco Pérez
Rubén Luna Castillo
Yolanda Pérez Degante
Santos Durán Berdejo
Abdiel Nieblas Castro
Rodolfo Montes Rentería
Luis Enrique Morales Flores