



# Informe final de evaluación complementaria “Programa de la Mujer en el Sector Agrario” (PROMUSAG)





# **Evaluación Complementaria Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG)**

Junio 2014



## Directorio

**SEDATU**  
SECRETARÍA DE  
DESARROLLO AGRARIO,  
TERRITORIAL Y URBANO



**JORGE CARLOS RAMÍREZ MARÍN**  
SECRETARIO

**GEORGINA TRUJILLO ZENTELLA**  
SUBSECRETARIA DE DESARROLLO AGRARIO

**FELIPE AMADEO FLORES ESPINOSA**  
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO AGRARIO

**RAFAEL PÉREZ CARDENAS**  
DIRECTOR DE POLÍTICA SECTORIAL



**NURIA URQUÍA FERNÁNDEZ**  
REPRESENTANTE DE LA FAO EN MÉXICO

**ANA PAULA DE LA O CAMPOS**  
ANALISTA DE POLÍTICAS

**EDUARDO BENÍTEZ PAULÍN**  
REPRESENTANTE ADJUNTO DE LA FAO EN MÉXICO

**LUIS BENITO ACOSTA JIMÉNEZ**  
DIRECTOR TÉCNICO DEL PROYECTO UTF/MEX/113/MEX

**LAURA J. GUEVARA DOMÍNGUEZ**  
COORDINADORA DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PROMUSAG



## INDICE DE CONTENIDO

	Página
Siglas y Abreviaturas.....	ix
Agradecimientos.....	xi
Resumen Ejecutivo.....	1
I. Introducción.....	9
1.1. Antecedentes.....	9
1.2. Objetivo general.....	9
1.3. Objetivos específicos.....	9
1.4. Método de evaluación.....	10
1.5. Contenido del informe.....	11
II. Características del PROMUSAG.....	15
2.1. Origen y evolución del Programa.....	15
2.2. Diseño del Programa, 2011.....	16
2.3. Operación del Programa en 2011.....	18
2.4. Actualizaciones en las Reglas de Operación (RO) para el ejercicio fiscal 2014 (SAGARPA).....	19
2.5. Alineación de Indicadores estratégicos 2014 (SAGARPA).....	21
III. Indicadores estratégicos y complementarios.....	25
Indicadores MIR 2013.....	25
3.1. Tasa de variación en el ingreso de las mujeres apoyadas derivada de la implementación del proyecto productivo.....	25
3.2. Promedio de empleo generado por proyecto productivo apoyado.....	27
3.3. Porcentaje de proyectos productivos activos a un año de haber sido apoyados.....	29
3.4. Indicadores Complementarios.....	33
IV. Temas transversales.....	45
4.1. Pobreza multidimensional.....	45
4.2. Contribución del Programa en el contexto territorial.....	48
4.3. El Programa y la perspectiva de género.....	52
V. Coherencia de los proyectos.....	63
5.1. Definición de la actividad productiva.....	63
VI. Percepción de las beneficiarias sobre el Programa.....	71
VII. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	77
VIII. Conclusiones y Recomendaciones.....	81
8.1. Alineación de Indicadores estratégicos 2014. Propuesta de nuevos .....	81
8.2. Indicadores de la MIR 2013.....	81



## Evaluación Externa Complementaria de los Programas de Fomento de la SEDATU

### Informe Final de Evaluación Complementaria Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG)



SEDATU  
SECRETARÍA DE  
DESARROLLO AGRARIO,  
TERRITORIAL Y URBANO

---

8.3. Indicadores complementarios.....	84
8.4. Reglas de Operación e instrumentos de solicitud y supervisión .....	86
8.5. Temas transversales.....	87
8.6 Coherencia de los proyectos: consideraciones para la selección de proyectos con mayores posibilidades de rentabilidad en el mediano plazo.....	90
8.7. Percepción de las beneficiarias.....	91
Anexo Metodológico.....	99
Apéndice Estadístico.....	105
Bibliografía.....	107



## LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Empleo permanente y temporal, con y sin remuneración.....	28
Cuadro 2. Supervivencia de proyectos y conservación de activos productivos.....	32
Cuadro 3. Supervivencia y experiencia previa en la actividad productiva del proyecto.....	33
Cuadro 4. Modalidades para la venta de productos.....	40
Cuadro 5. Aproximación de la situación de pobreza de las beneficiarias.....	47
Cuadro 6. % Promedio de empleos generados respecto a la PO de la localidad.....	51
Cuadro 7. Proyectos según % de ocupados respecto a la PO.....	52
Cuadro 8. Promedio mensual de ingresos según actividad productiva.....	55
Cuadro 9. Posición de las beneficiarias en el hogar.....	56
Cuadro 10. Trámites y proceso de conformación del grupo.....	71



## LISTA DE GRÁFICAS

	Página
Gráfico 1. Giro de los Proyectos Productivos apoyados.....	18
Gráfico 2. Variación en el ingreso promedio mensual de las mujeres apoyadas.....	26
Gráfico 3. Beneficiarias según promedio mensual de ingreso y actividad.....	27
Gráfico 4. Promedio de empleo generado por proyecto apoyado.....	27
Gráfico 5. Ocupantes del empleo generado en los proyectos activos.....	29
Gráfico 6. Proyectos activos a un año de haber sido apoyados.....	29
Gráfico 7. Tasa de sobrevivencia de los proyectos 2009 y 2011.....	30
Gráfico 8. Sobrevivencia de proyectos según giro productivo.....	30
Gráfico 9. Sobrevivencia y origen de la idea del proyecto.....	32
Gráfico 10. Resultados de operación de los proyectos.....	34
Gráfico 11. Rentabilidad promedio según actividad.....	35
Gráfico 12. Nivel de capacidad Instalada en que operan los proyectos.....	35
Gráfico 13. Asistencia Técnica: cobertura de temas clave para los proyectos.....	36
Gráfico 14. Prácticas de los proyectos según situación ambiental.....	37
Gráfico 15. Forma de adquisición de insumos.....	38
Gráfico 16. Canales de compra de insumos.....	38
Gráfico 17. Canales de venta de productos.....	39
Gráfico 18. Nivel de Integración Productiva (NIP).....	40
Gráfico 19. NIP Según actividad productiva.....	41
Gráfico 20. Formas de agregación de valor.....	42
Gráfico 21. Bienestar económico de las beneficiarias.....	46
Gráfico 22. Ubicación en los cuadrantes de pobreza multidimensional.....	47
Gráfico 23. Distribución de los proyectos según NDO.....	49
Gráfico 24. Disposición para asociarse.....	50
Gráfico 25. Nivel de Integración Productiva (NIP).....	51
Gráfico 26. Proporción de beneficiarias según fuente de ingresos.....	53
Gráfico 27. Participación de las mujeres en empleos remunerados (2009 / 2011).....	54



	Página
Gráfico 28. Ingresos según sexo. PROMUSAG y FAPPA.....	55
Gráfico 29. Calidad agraria de las beneficiarias.....	57
Gráfico 30. Porcentajes de empoderamiento familiar.....	57
Gráfico 31. Empoderamiento familiar 2012 y 2014.....	58
Gráfico 32. Destino de los ingresos del proyecto.....	59
Gráfico 33. Afinidad entre el plan y el proyecto ejecutado.....	63
Gráfico 34. Principales obstáculos para el cumplimiento de objetivos.....	64
Gráfico 35. Consistencia en las previsiones de empleo.....	65
Gráfico 36. Coherencia entre la idea y el proyecto en operación.....	67
Gráfico 37. Oportunidad y Suficiencia en la entrega de los apoyos.....	72
Gráfico 38. Grado de satisfacción con el giro productivo.....	72
Gráfico 39. Funcionamiento y resultados del proyecto.....	73
Gráfico 40. Grado de satisfacción con los servicios del (la) técnico(a).....	74





## SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS



CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
FAPPA	Fondo para el Apoyo en Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios
FORMAR	Programa Fomento al Desarrollo Agrario
IE	Instituciones de Educación
IE&i	Instituciones de Educación e Investigación
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
JERFT	Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras
LB	Línea de Bienestar
LGDS	Ley General de Desarrollo Social
LIM	Línea de Ingreso Mínimo
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
NDO	Nivel de Desarrollo Organizacional
NIP	Nivel de Integración Productiva
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PROÁRBOL	Programa de Desarrollo y Producción Forestal
PROMETE	Programa de Apoyo para la Productividad de la Mujer Emprendedora
PROMUSAG	Programa de la Mujer en el Sector Agrario
RO	Reglas de Operación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDATU	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano





## 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 Externa Complementaria 2012 de los Programas de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU). En especial reconoce la participación de los responsables del Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG), por su apoyo para facilitar la información necesaria para el desarrollo de la evaluación.

Para FAO la evaluación es un ejercicio de medición de resultados y de reflexión y análisis crítico y propositivo orientado a brindar elementos de toma de decisiones, en aras de consolidar políticas públicas más pertinentes y efectivas para atender las necesidades de la población rural. De allí la relevancia del apoyo recibido por parte de las Delegaciones de la SEDATU, enlaces y demás personal operativo, para recabar la información en campo y obtener su visión en torno al desempeño y resultados del Programa.

Gracias también a la participación de las beneficiarias, que de forma individual o grupal proporcionaron información y su tiempo con gran disposición, lo que hizo posible desarrollar este proceso de evaluación.

Se espera que con la suma de estos esfuerzos, FAO cumpla con su misión central de cooperar desde el punto de vista técnico con el Gobierno Mexicano en la implementación de sus políticas públicas rurales.





## RESUMEN EJECUTIVO

### CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA Y SUS BENEFICIARIAS (2011)

El objetivo central del programa es mejorar las condiciones de vida de las mujeres que cumplan con los requisitos establecidos, a través de apoyos para la implementación y puesta en marcha de proyectos productivos. Los apoyos consisten en aportaciones directas hasta un máximo de \$180,000 para la inversión en los proyectos productivos, y el equivalente al 10 por ciento del monto autorizado, por concepto de honorarios para el técnico.

Durante el año 2011 se apoyaron un total de 4,489 proyectos, con una inversión de 812.2 millones de pesos, beneficiando a 24,889 mujeres del sector rural.

La cobertura geográfica del Programa incluyó a los 31 estados y al Distrito Federal. Las entidades federativas con mayor número de proyectos apoyados fueron Chiapas con 480; Oaxaca con 285 y Veracruz con 280.

### INDICADORES ESTRATÉGICOS Y COMPLEMENTARIOS

#### Indicadores estratégicos: Matriz de Indicadores para resultados 2013

- **Tasa de Variación en el ingreso**

El ingreso promedio mensual de las mujeres apoyadas, derivado de la implementación del proyecto productivo, tuvo un incremento de 9.8 por ciento respecto del ingreso que percibían antes del proyecto. El aporte derivado de la operación de los proyectos les significó un ingreso mensual de \$623 en promedio. Este ingreso, obtenido de las utilidades y salarios del proyecto, compensó la disminución de otras fuentes de recursos, como el trabajo asalariado y el autoempleo fuera del proyecto e incrementó el ingreso nominal de las beneficiarias.

- **Promedio de empleo generado**

Cada una de las empresas apoyadas generó un promedio de 2.4 empleos, de los cuales 2.07 corresponden a mujeres y 0.32 fueron ocupados por hombres. Al contrastar los resultados con los obtenidos en 2009, se aprecia que los proyectos han mejorado su capacidad de generar empleos para las mujeres rurales. En los proyectos activos, el 85% de los empleos son sin remuneración, y la gran mayoría son ocupados por las socias y sus familiares. Esto refleja una situación común de las pequeñas empresas en general, y del medio rural en particular, que buscan consolidar las unidades económicas a partir del trabajo familiar no remunerado.



- **Proyectos activos un año después del apoyo**

Al momento de aplicar la encuesta, realizada durante los meses de enero y febrero de 2014, se corrobora la sobrevivencia de poco más del 70 por ciento del total de las empresas creadas en 2011. Los resultados señalan también que casi el 30 por ciento se encuentra inactivo. Los emprendimientos inactivos incluyen aquellos que fueron puestos en marcha pero dejaron de operar, en su mayoría antes de cumplir un año de operaciones, así como los que no fueron instalados. Las principales causas de no sobrevivencia se relacionan con bajas utilidades o pérdidas (38.5%), conflictos entre socias (27.1%) y factores imprevisibles como pérdida o muerte de los animales o plantas (14%).

## **INDICADORES COMPLEMENTARIOS**

- **Utilidad y Rentabilidad**

La mayoría de los proyectos activos apoyados en el año 2011 obtuvieron utilidades de operación en el año 2012, en tanto que casi un 23% de ellos reflejaron pérdidas. Al analizar a detalle los datos se observa que las empresas con pérdidas tuvieron una importante disminución en el valor de los inventarios, a la vez que bajos ingresos por ventas, con la consiguiente descapitalización que derivó en utilidades negativas. La tasa de rentabilidad promedio anual en los proyectos con utilidades fue del 27.9% y en los que tuvieron pérdidas del -41.2%.

- **Asistencia Técnica**

Esta es una importante área de mejora en el Programa. Si bien el diseño del mismo considera un porcentaje para el pago del técnico, generalmente la prestación de estos servicios se limita a la elaboración del proyecto productivo y al apoyo al grupo en la comprobación del recurso. De allí que la encuesta de percepción en este tema arroja una importante proporción de beneficiarias que se califican como medianamente satisfechas (44%), poco satisfechas (12%), o nada satisfechas (13%), con la capacitación recibida del técnico durante la operación del proyecto. Las principales áreas de mejora se encuentran en los aspectos administrativos (51%) y de mercado (39%).

- **Sustentabilidad Ambiental**

Los resultados de la encuesta para los proyectos activos muestran que el 64% de las beneficiarias no recibió información sobre el impacto que su proyecto puede causar al medio ambiente y el 55% desconoce si el emprendimiento puede tener algún impacto ambiental. De otro lado, 29.5% recibió capacitación o asistencia técnica sobre prácticas para el cuidado del medio ambiente en su proyecto, este dato es importante, al considerar que en los proyectos apoyados en 2009 sólo el 11% de las beneficiarias declaró haber recibido tal capacitación. Con relación a las prácticas que afectan el medio ambiente, el 10% de los proyectos llevaron a cabo prácticas ambientalmente desfavorables, mientras que para el 73% el funcionamiento del proyecto no afectó ni positiva ni negativamente al ambiente, y casi un 17% tiende a realizar prácticas ambientalmente



favorables. Destaca el desconocimiento generalizado sobre acciones para preservar la cantidad y calidad de los recursos naturales.

- **Vinculación con el mercado**

La mayor parte de las empresas apoyadas compra sus insumos a los últimos eslabones de la cadena de suministro (detallistas locales y regionales). Las ventas se realizan primordialmente en el mercado local. En las transacciones de compra – venta poco se considera la posibilidad de realizar operaciones mancomunadas con otros(as) productores(as) o grupos. Por una parte, los escasos niveles de venta e ingreso que generan los proyectos constituyen una limitante estructural para establecer vínculos asociativos con proveedores de insumos o agentes que participan en los mercados de productos y condicionan las posibilidades de integración vertical y horizontal. Por otra, estas posibilidades no son valoradas favorablemente, en la mayoría de los casos, también por razones ajenas al mercado, como la desconfianza en los potenciales socios. Una importante proporción de los proyectos (61%) no agrega valor a sus productos; las respuestas obtenidas muestran que las beneficiarias no lo han considerado porque no saben cómo añadir valor a su producto o servicio. Adicionalmente, 79% de los proyectos no ha recibido asesoría para comercializar y 54% desconoce las normas o estándares aplicables.

## TEMAS TRANSVERSALES

- **Pobreza Multidimensional**

Como resultado del incremento en el ingreso promedio en 2012, aumenta la proporción de mujeres apoyadas por arriba de la Línea de Bienestar (LB) y disminuye el porcentaje de beneficiarias debajo de la Línea de Ingreso Mínimo (LIM). Al comparar los datos previos a la implementación del proyecto (2010), se aprecia que el porcentaje de beneficiarias en el rango de “Pobreza multidimensional” disminuyó, al igual que las ubicadas en situación de “Pobreza multidimensional extrema”. En el ámbito “Vulnerable por carencias sociales” aumentó el porcentaje, donde la principal carencia se encuentra en el acceso a la seguridad social. Las clasificaciones “Vulnerable por ingresos” y “No pobre multidimensional y no vulnerable” se mantuvieron sin cambio.

- **Contribución del Programa en el contexto territorial**

Si bien la intervención del Programa en la implementación de proyectos productivos constituye en sí misma un elemento que contribuye en el contexto territorial en los ámbitos económico y social, la valoración del Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO) y el Nivel de Integración Productiva (NIP) ayudan a identificar su capacidad de permanencia en el mediano plazo y su consecuente aportación en materia de empleos e ingresos. Con relación al NDO, del total de proyectos activos más de la mitad se ubica un nivel medio (61%). El NIP refleja que la mayoría de los proyectos compran sus insumos a nivel local o regional (33% y 39% respectivamente) y venden en el mercado local (85%). Tales condiciones ubican a los proyectos principalmente en los niveles deficiente (55%) y regular (27%) de inserción en los mercados, sin embargo, revelan una derrama económica en el territorio. La proporción promedio de los empleos generados por los proyectos de la



muestra, respecto a la población ocupada (PO) de la localidad en que se ubican los proyectos equivale a 4.1% (25% mujeres y 2.2% varones).

- **El Programa y la perspectiva de género**

En 2010, antes de recibir los apoyos del programa, 46.6% de las mujeres no realizaban ninguna actividad que les generara ingresos, para 2012 se observa que casi la mitad de estas mujeres se incorporaron a alguna actividad remunerada. Los datos reflejan la diversificación de las actividades productivas remuneradas de las mujeres, tanto las realizadas dentro de la Unidad de Producción Rural (UPR) como las de autoempleo y las correspondientes al trabajo asalariado. El ingreso promedio que recibieron las beneficiarias por concepto de salarios derivados del proyecto sigue siendo marginal (\$171 mensuales), y la proporción de este tipo de empleos es bastante limitada. El incremento porcentual en las mujeres jefas de familia, así como la disminución en el porcentaje de beneficiarias dependientes sugiere un mayor nivel de independencia económica de las mujeres. Se observa una disminución en el promedio de dependientes en el hogar, lo que pudiera indicar que las mujeres empiezan a transitar hacia un estadio de mayor conciencia y autonomía respecto a la planificación familiar.

Con relación a la repercusión del proyecto en las relaciones entre quienes integran la familia, por una parte, se exterioriza que las mujeres realizan dobles jornadas de trabajo: la mayor proporción de respuestas captadas (73%) muestran que las actividades domésticas no se han distribuido de manera equitativa y, por ende, las beneficiarias no tienen más tiempo para sí mismas; por otra, más del 59% declara no haber recibido mejor trato de su pareja a partir de que inició el proyecto, sin embargo, casi la mitad percibe un mejor trato por parte de sus hijos. Persiste la división sexual del trabajo, que responsabiliza a las mujeres del trabajo doméstico y del cuidado de la familia y la consiguiente doble jornada laboral para aquellas que se incorporan a alguna actividad remunerada.

La exploración de los comentarios realizados por los y las consultoras de campo, revela que las mujeres se sienten reconocidas por el hecho de haber sido escuchadas y estar al frente de su propio negocio; esto incide también en la capacidad de asumir la responsabilidad de su propio desarrollo, incrementando su nivel de autoestima al percibirse como personas con potencial para contribuir a mejorar su entorno.

### **COHERENCIA DE LOS PROYECTOS**

Los datos son alentadores al revisar la consistencia entre la actividad productiva propuesta en los documentos de proyecto, la efectivamente ejecutada y las expectativas de las socias a este respecto. Otro elemento importante es la apreciación de las personas consultoras de campo, quienes percibieron un alto o muy alto grado de satisfacción con el giro productivo en el 77% de los casos. Lo anterior contribuye a generar un compromiso de las beneficiarias con relación a su permanencia en el proyecto.

En contraparte, las previsiones de empleo, ingresos y mercado planteadas en los formularios para la solicitud de recursos, revelan cierto grado de inconsistencia que derivan de una diversidad de causas: desde un



diseño del proyecto hecho de forma somera y sin considerar la realidad productiva y de mercado para la actividad, las características socioeconómicas o la experiencia de las beneficiarias, hasta la falta de conocimiento por parte de las socias sobre aspectos técnicos, organizativos o de gestión empresarial y de mercados. En la exploración documental de la muestra destaca el limitado porcentaje de proyectos en que la Tasa Interna de Retorno (TIR) (25.8%), así como las utilidades estimadas en el documento de proyecto (22.5%), corresponden con los resultados del proyecto en operación recabados en campo.

### **PERCEPCIÓN DE LAS BENEFICIARIAS RESPECTO DEL PROGRAMA**

En general, la valoración de las beneficiarias respecto del Programa puede calificarse como buena: casi dos tercios de las beneficiarias consideraron normales, fáciles o muy fáciles los trámites para el ingreso al Programa, así como para la obtención de los apoyos. Con relación a los recursos para instalar los proyectos, la mayoría se encuentra satisfecha tanto con la oportunidad en la entrega como con la suficiencia de los recursos. Una importante proporción de las mujeres se encuentra satisfecha o muy satisfecha con la actividad seleccionada (87%). La valoración de las beneficiarias sobre el funcionamiento y los resultados del proyecto revelan un nivel aceptable de satisfacción con el emprendimiento en que participaron. A excepción del empleo generado para sus familiares, donde 42% lo calificó como “mal”, más de un tercio de las socias considera entre buenos y regulares los logros alcanzados en todos los demás aspectos evaluados: producción, comercialización, tiempo que les demanda el proyecto, empleo para socias e ingresos.

#### **A. Principales recomendaciones**

Una de las principales propuestas de la evaluación se refiere al fortalecimiento del Programa de Apoyo para la Productividad de la Mujer Emprendedora (PROMETE), antes PROMUSAG, como acción afirmativa de la política pública enfocada a la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. En este sentido se recomienda integrar un indicador, a nivel de Fin, que determine aspectos relacionados con el empoderamiento de las mujeres. En el mismo orden de ideas se propone impulsar un programa de formación en perspectiva de género, que integre a las personas que conforman los hogares de las beneficiarias, involucre a funcionarios y funcionarias (principalmente las personas relacionadas con el Programa) e incluya a miembros de organizaciones campesinas. Así mismo, es importante fortalecer la perspectiva de género en los contenidos de la capacitación previa, de tal forma que se susciten las condiciones para el empoderamiento de las mujeres, por ejemplo, la difusión y promoción de los conceptos de igualdad entre su familia (principalmente a los hijos, a efectos de reducir la transmisión de las brechas de género), el liderazgo, la toma de decisiones y el diseño de soluciones en diferentes contextos.

Con base en la importancia de afianzar la permanencia de los proyectos, se sugiere elevar a nivel de componente el indicador “Porcentaje de proyectos productivos supervisados previo a la entrega del apoyo”, e incrementar la proporción de proyectos sujetos a dicha supervisión. También, es primordial fortificar los elementos endógenos de los emprendimientos, como el Nivel de Desarrollo Organizacional, así como promover e incentivar la generación de aprendizaje y bases de confianza en y entre los grupos beneficiarios a



través del conocimiento recíproco y el intercambio de experiencias, por lo que se sugiere la realización de talleres intergrupales en las localidades de los proyectos y en otras regiones.

La asistencia técnica es clave para la evolución exitosa de los proyectos. Además, la diversificación productiva de los proyectos apoyados requiere de perfiles técnicos específicos para cada giro. Se considera prioritario definir un esquema de vinculación de los proyectos con la oferta de apoyo tecnológico y de desarrollo de capacidades de las Instituciones de Educación e Investigación con las necesidades de asistencia técnica, principalmente para los proyectos agropecuarios. Para este efecto, es importante promover que los y las técnicas identifiquen y establezcan contacto con las instituciones de apoyo en la región, incluidas las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

Con el propósito de mejorar la inserción de los proyectos en los mercados se recomienda considerar acciones como el establecimiento de convenios marco de suministro de la Secretaría a cargo del Programa, con instituciones federales, estatales y municipales, así como con empresas y organizaciones sociales, como parte de una iniciativa de vinculación de los pequeños productores con el mercado, a partir de los cuales las empresas apoyadas por la Secretaría pudiesen gestionar sus convenios particulares de suministro. Respecto a acciones puntuales en el corto plazo, se sugiere promover entre las beneficiarias, desde el diseño mismo del negocio y los contenidos de la capacitación y/o asesoría, los conocimientos necesarios para que encuentren su ventaja competitiva en la calidad de sus servicios, como una forma de valor agregado y diferenciación, principalmente en los giros no agropecuarios.

**CAPÍTULO**

**1**





## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

La Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) han firmado precedentemente acuerdos de cooperación técnica para la evaluación de los programas de fomento de esa Secretaría. En el caso particular del Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG), en diciembre de 2010 se firmó el acuerdo para ejecutar el proyecto UTF/MEX/098/MEX durante 2011, que incluyó la realización de la evaluación complementaria, tanto del PROMUSAG, como de los programas FORMAR, JERFT y FAPPA; a finales de 2011 se estableció el acuerdo UTF/MEX/105/MEX para la realización de la evaluación en perspectiva de género de los cuatro programas señalados y, finalmente, el 18 de diciembre de 2013 se formalizó el acuerdo UTF/MEX/113/MEX conforme al cual se realiza la actual evaluación complementaria de los programas PROMUSAG, FAPPA, JERFT y FORMAR.

A través de las evaluaciones realizadas ha sido posible conocer el desempeño de los programas, así como identificar algunas de las razones explicativas de los resultados positivos alcanzados; asimismo, ha sido posible caracterizar los principales factores restrictivos que han limitado sus logros. Sobre la base de estos elementos se han emitido recomendaciones para apoyar un mejor diseño y operación de los programas, es el caso de la propuesta formulada en el Proyecto UTF/MEX/098/MEX, respecto al otorgamiento de un segundo apoyo a proyectos que después de dos años se mantienen operando con resultados positivos, a efectos de impulsar su consolidación.

El presente Informe forma parte de los compromisos establecidos en el marco del Acuerdo de Cooperación Técnica UTF/MEX/113/MEX convenido entre la SEDATU y la FAO, y sus objetivos son:

### 1.2 Objetivo general

Obtener información relevante sobre el avance en los indicadores estratégicos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de PROMUSAG, y conocer la contribución cuantitativa y cualitativa que tiene el programa en el ingreso y empleo de la población beneficiada.

### 1.3 Objetivos específicos

- Medir los indicadores estratégicos de la MIR del Programa, registrados en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) en el 2013.
- Conocer los resultados cualitativos de la población beneficiada derivados de la medición de los indicadores estratégicos.
- De considerarse pertinente, diseñar para el programa nuevos indicadores estratégicos de conformidad al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

- Estimar el porcentaje de mujeres beneficiadas que se encuentran por encima de la línea de bienestar económico definida por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como, dentro de lo posible, el porcentaje de mujeres beneficiadas, con carencia alimentaria.
- Conocer la percepción de las beneficiarias respecto del Programa.
- Identificar la contribución del Programa en el incremento del ingreso de las beneficiarias. En la medida que sea posible y pertinente, se identificará la contribución del Programa en el contexto territorial.

#### **1.4 Método de Evaluación**

La evaluación del programa PROMUSAG se realizó sobre los proyectos productivos apoyados en el ejercicio fiscal 2011.

Mediante trabajo de campo y gabinete se obtuvieron los resultados de los indicadores estratégicos de la Matriz de Indicadores para Resultados 2013:

- 1) Tasa de variación en el ingreso de las mujeres apoyadas derivada de la implementación del proyecto productivo (FIN);
- 2) Promedio de empleo generado por proyecto productivo apoyado (PROPÓSITO);
- 3) Porcentaje de proyectos productivos activos a un año de haber sido apoyados (PROPÓSITO).

La estimación de los indicadores de la MIR se apoya en una muestra representativa y estratificada de proyectos y beneficiarias, según nivel de ingreso previo y giro productivo del proyecto. La muestra implícita de proyectos productivos fue de 88, y aportó información para estimar los indicadores 2 y 3. La muestra de beneficiarias incluyó a 88 mujeres y proporcionó los datos para calcular el indicador 1. Tanto el Nivel de Confianza como el margen de error considerados para el diseño de la muestra confieren solidez a las inferencias estadísticas (Anexo Metodológico).

El método de evaluación utilizado es de tipo reflexivo, es decir, a partir de la información directa proporcionada por las beneficiarias, contrasta su situación un año antes de su participación en el Programa (2010) y un año después (2012).

Adicionalmente, se han diseñado y estimado indicadores complementarios que apoyan una mejor comprensión de los resultados en la MIR:

- Utilidad y Rentabilidad de los proyectos;
- Asistencia Técnica;
- Sustentabilidad Ambiental;
- Vinculación con el mercado;



- Percepción de las beneficiarias.

Los cuestionarios para el levantamiento de información en campo fueron diseñados por el equipo central de FAO y aplicados por 26 consultores de campo bajo la supervisión del equipo central del Proyecto. En total se aplicaron 167 cuestionarios: 81 a beneficiarias y 86 de proyectos. Adicionalmente, se realizó un estudio de caso cuya información aportó elementos para enriquecer la presente evaluación.

### **1.5 Contenido del informe**

El Informe consta de siete capítulos, en el primero se presenta una descripción general del diseño del Programa y las principales características de operación en el 2011; asimismo, se describen algunos de los principales cambios en las Reglas de Operación para 2014 y la alineación del Programa a las Metas Nacionales.

La parte central del Informe se desarrolla en el segundo capítulo, con la presentación y análisis tanto de los indicadores de la MIR, como de los complementarios.

En el tercer apartado se describen algunos aspectos en los que influye la puesta en marcha y operación de los proyectos productivos apoyados por el Programa en el año 2011: una aproximación a la pobreza multidimensional de las mujeres apoyadas; la identificación de algunos elementos del Programa que contribuyen al contexto territorial y la repercusión de los emprendimientos en algunos aspectos relacionados con el empoderamiento de las mujeres apoyadas, principalmente en el contexto familiar.

En el capítulo cuarto se presenta una revisión de los proyectos en términos de coherencia y pertinencia, considerando la participación de las beneficiarias en la definición y el diseño de los emprendimientos, así como la consistencia entre las previsiones planteadas en el proyecto respecto a los ingresos y los empleos, y lo realmente ejecutado.

La percepción de las beneficiarias sobre diversos aspectos relacionados con su participación en el Programa, así como su grado de satisfacción con los resultados alcanzados en el proyecto se expone en la quinta sección.

El análisis FODA se expone en el capítulo 6 y tiene como propósito hacer un balance de los elementos estratégicos del Programa

El capítulo final plantea las conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación del Programa.



CAPÍTULO

2





## II. CARACTERÍSTICAS DEL PROMUSAG

En este capítulo se presenta una descripción general de la evolución del Programa y las principales características de operación en el 2011; asimismo, se describen algunos de los principales cambios en las Reglas de Operación para 2014, y la alineación del Programa a los objetivos nacionales.

### 2.1 Origen y evolución del Programa

En el marco de la Ley Federal de Reforma Agraria, promulgada en 1971, nace el Programa de Unidades Agroindustriales para la Mujer Campesina, que fue concebido como “parte de la política tendente a detener el fuerte éxodo femenino hacia las ciudades y como instrumento de bienestar social”, y cuyo objetivo fue la “realización de acciones con las mujeres de comunidades marginadas, en las áreas de capacitación, empleo y mejoramiento de la calidad de vida”<sup>1</sup>.

Después de diversos ajustes a su diseño, en el año 2002, fue instituido el “Programa de la Mujer en el Sector Agrario” (PROMUSAG), directamente a cargo de la Secretaría de la Reforma Agraria, ahora Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), como un programa estratégico y/o prioritario para apoyar la generación de actividades productivas en el medio rural, con el objeto de incentivar la integración productiva de las mujeres del campo mediante el financiamiento de proyectos productivos<sup>2</sup>.

El PROMUSAG surgió con el fin de “fortalecer los mecanismos de apoyos directos a mujeres del sector agrario, dirigido a mujeres ejidatarias, comuneras, posesionarias y vecindadas, reconocidas por sus núcleos agrarios, con el fin de propiciar el fomento de actividades productivas en dicho segmento poblacional y con ello fortalecer las acciones de combate a la pobreza en el ámbito rural”<sup>3</sup>. La población objetivo fueron las mujeres que habitaban en comunidades que no excedieran los 2,500 habitantes, con una cobertura a nivel nacional.

En el Acuerdo Nacional para el Campo (ANC), firmado con las organizaciones campesinas en el año 2003, se acordó que a través de este fondo se apoyarían y ampliarían “todo tipo de proyectos productivos rurales sustentables, no necesariamente agropecuarios, especialmente los presentados por mujeres, indígenas, jóvenes y adultos mayores, con la finalidad de abrir nuevas oportunidades de ingreso, empleo y autoempleo”<sup>4</sup>.

---

1 María de Lourdes García Acevedo, Políticas Públicas, Programas Federales y Presupuesto dirigidos a mujeres del año 2006 al 2009, [en línea], México, abril 2009, Centro de estudios para el adelanto de las mujeres y la equidad de género de la H. Cámara de Diputados XL Legislatura, dirección URL: [www.diputados.gob.mx/documentos/CEAMEG/POLITICAS\\_CEAMEG.pdf](http://www.diputados.gob.mx/documentos/CEAMEG/POLITICAS_CEAMEG.pdf) [consulta: 24 de octubre de 2013].

2 SRA, Informe de Rendición de Cuentas de la Administración 2000-2006, p. 95.

3 Acuerdo que establece las Reglas de Operación del Programa de la Mujer en el Sector Agrario, Diario Oficial de la Federación 17 de junio del 2002.

4 Acuerdo Nacional para el Campo, numerales 31 y 128, Diario Oficial de la Federación 28 de abril de 2003.

Así, el PROMUSAG busca contribuir al logro de la igualdad sustantiva de las mujeres, en los ámbitos económico, político, social y cultural, como lo establece la Política Nacional en Materia de Igualdad entre Mujeres y Hombres, al promover su acceso y el pleno disfrute de los derechos sociales de las mujeres que habitan en el medio rural, destinando fondos que impulsen su acceso al trabajo y a los procesos productivos, que a la vez permitan a las mujeres que habitan en el medio rural participar en el ámbito económico y generar mejores condiciones de vida; garantizando la equidad en el otorgamiento de los apoyos, sin importar etnia, creencias religiosas o preferencias políticas y siempre basadas en esquemas de transparencia y rendición de cuentas sobre el uso de los recursos asignados.

De conformidad con el convenio del 27 de enero de 2014, la SEDATU transfirió el Programa de Apoyo para la Productividad de la Mujer Emprendedora (PROMETE, antes PROMUSAG) a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) a efecto de integrarlos al conjunto de estrategias y proyectos de apoyo a la producción y productividad del campo mexicano y con esto alinear los programas y los presupuestos de toda la administración pública federal, de acuerdo con la vocación institucional y operativa<sup>5</sup>.

## **2.2 Diseño del Programa, 2011**

Las Reglas de Operación (RO) 2011 establecen que el PROMUSAG tiene como objetivo general “Contribuir a la generación de empleo e ingreso y mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres de 18 años y más que habitan en Núcleos Agrarios, mediante el otorgamiento de apoyos para la implementación y puesta en marcha de proyectos productivos en sus localidades o para garantías líquidas”<sup>6</sup>.

Asimismo, disponen los siguientes objetivos específicos:

- I. Apoyar a la población femenina rural en la implementación y puesta en marcha de proyectos productivos con criterios de equidad e igualdad que sean viables técnica, económica y ambientalmente sustentables, mediante el otorgamiento de aportaciones directas.
- II. Otorgar capacitación productiva con perspectiva de género a los grupos de beneficiarias.
- III. Impulsar la sobrevivencia de los proyectos productivos apoyados para determinar su éxito, a través de la supervisión.
- IV. Apoyar a la población femenina rural que haya sido beneficiada por el “Programa” con garantías líquidas<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5341589&fecha=22/04/2014&print=true](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5341589&fecha=22/04/2014&print=true), Consultado 23 de abril de 2014.

<sup>6</sup> La opción de apoyo para garantías líquidas desaparece a partir de las RO 2012, donde el Artículo 14 señala: El “Grupo” que opte por adherirse a la “Capitalización de ahorros” deberá, a través del “Técnico/a”, incorporar en la corrida financiera de la “Formulación del Proyecto Productivo” sus proyecciones estimadas para tal fin.



- V. El Programa tendrá una cobertura nacional con el fin de atender a la población asentada en Núcleos Agrarios.

### 2.2.1 Características de los apoyos, 2011

Las RO 2011 señalan que los apoyos consisten en aportaciones directas para la inversión en Proyectos Productivos y su respectiva Asistencia Técnica, de la siguiente manera:

a) Inversión del Proyecto Productivo: Hasta un máximo de \$180,000.00 (Ciento ochenta mil pesos 00/100 M.N.) para lo cual se considerará a razón de \$30,000.00 (Treinta mil pesos 00/100 M.N.) por cada integrante, no por ello implica que será un monto divisible.

b) Asistencia técnica: Independientemente del monto señalado en el inciso a), la Dirección General de Coordinación otorgará a los grupos el equivalente al 10% (diez por ciento) del monto autorizado, por concepto de honorarios para el técnico por la elaboración del proyecto productivo, puesta en marcha y otorgamiento de la asistencia técnica así como apoyo al grupo en la comprobación del recurso dentro de los sesenta días siguientes a la firma del acta de entrega-recepción de los mismos.

c) Los montos señalados en los incisos a) y b) no incluyen mano de obra ni pago de jornales, excepto en los proyectos de giros agrícolas en los que podrán incorporar hasta el 15% del monto destinado a la inversión, para este fin.

La población objetivo del Programa, de acuerdo a las Reglas de Operación 2011, son las mujeres con edad mínima de 18 años al momento del registro, que habiten en Núcleos Agrarios y que no hayan sido apoyadas en los últimos cinco ejercicios fiscales por el propio "PROMUSAG" o por el "FAPPA" a excepción de aquellos grupos que soliciten apoyo para garantías líquidas<sup>6</sup>.

Para poder participar en el Programa se requiere que las solicitantes estén integradas en un grupo mínimo de tres, máximo de seis y que habiten en el mismo Núcleo Agrario, o que hayan sido apoyadas por el PROMUSAG y cumplan con los requisitos previstos en el artículo 20 inciso d): "Todos aquellos "Grupos" beneficiados que hayan aplicado correctamente el recurso y realizado la comprobación documental ante la Delegación Estatal, que además cuenten con al menos una visita de supervisión con resultados positivos y sigan operando el proyecto originalmente apoyado, que deseen ser susceptibles de recibir un crédito de una Institución Financiera, para realizar nuevas inversiones a su proyecto el "Programa" podrá otorgar en estos casos, apoyo para garantía líquida, de conformidad con los requisitos que se establezcan para tal efecto en la Convocatoria del "Programa"<sup>7</sup>.

---

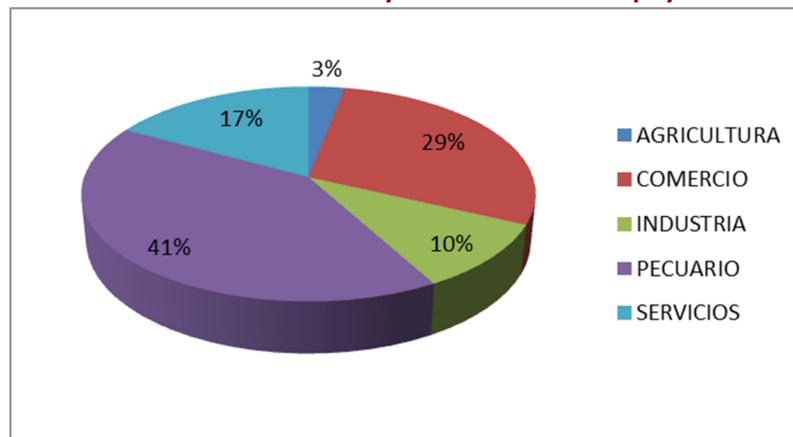
<sup>7</sup> ESTA CARACTERÍSTICA YA NO APARECE A PARTIR DE LAS REGLAS DE OPERACIÓN 2012.

### 2.3 Operación del Programa en 2011<sup>8</sup>

Durante el año 2011 se apoyaron un total de 4,489 proyectos, con una inversión de 812.2 millones de pesos, beneficiando a 24,889 mujeres del sector rural. La cobertura geográfica del Programa incluyó a los 31 estados y al Distrito Federal. Las entidades federativas con mayor número de proyectos apoyados fueron Chiapas con 480; Oaxaca con 285 y Veracruz con 280.

Los giros pecuarios, comerciales y de servicios corresponden a las actividades productivas mayoritariamente apoyadas en 2011. En conjunto, los giros no agropecuarios suman 56%.

**Gráfico 1. Giro de los Proyectos Productivos apoyados**



Fuente: Informe Físico Financiero del PROMUSAG 2011. SRA.

#### Focalización

Durante 2011, se focalizaron los apoyos que otorga el programa orientando recursos a los grupos que habitan en municipios o localidades de las siguientes áreas prioritarias:

**Zonas de Atención Prioritaria:** El PROMUSAG atendió en 2011 a 441 municipios pertenecientes a las Zonas de Atención Prioritaria, apoyando a 1,774 proyectos en beneficio de 9,943 mujeres por un monto de 324'948,488.00 pesos, lo que representó el 40 por ciento del presupuesto total autorizado por el programa.

**Estrategia 100x100:** Se asignaron 24'326,331.00 pesos a grupos establecidos en los municipios de la Estrategia 100x100 considerados con los menores índices de desarrollo humano en donde se apoyó a 135 proyectos, beneficiando a 741 mujeres.

**Municipios indígenas:** Se apoyaron 2,061 proyectos establecidos en zonas con población indígena, beneficiando a 11,571 mujeres ejerciendo un monto de 377'285,662.00 pesos.

<sup>8</sup> Fuente: SRA, Dirección General de Coordinación, Informe Físico Financiero del PROMUSAG correspondiente al Cierre del ejercicio fiscal 2011.



**300 municipios marginados en zonas forestales:** Se autorizaron 154'082,104.00 pesos para municipios de la estrategia ProÁrbol, en beneficio de 838 grupos, conformados por 4,712 mujeres.

### Características sociodemográficas de las beneficiarias

De acuerdo con la información levantada en campo para esta evaluación, el 24% de las mujeres apoyadas habla alguna lengua indígena, su edad promedio es de 41.2 años, con un nivel de escolaridad de 7.9 años. El 78.1% de las beneficiarias declaró haber terminado la primaria, mientras que casi el 55% manifestó haber completado la secundaria; sus hogares están conformados por 4.9 miembros, en promedio.

Respecto a su calidad agraria, la información de la muestra indica que las participantes en los proyectos son predominantemente vecindadas (54.8%), seguidas por un 15.2% de mujeres propietarias. A la categoría de ejidatarias pertenece un 8.9%, con idéntico porcentaje en el caso de las posesionarias. Las comuneras representaron un 4.9%. En 7.2% de los casos no se pudo obtener la información.

### 2.4 Actualizaciones en las Reglas de Operación (RO) para el ejercicio fiscal 2014 (SAGARPA)<sup>9</sup>

En este apartado se identifican algunas de las principales modificaciones realizadas a las RO de 2012 a la fecha.

A partir de 2012 desaparece el componente de aportaciones directas como garantías líquidas para la obtención de líneas de crédito, así como el esquema de capitalización de ahorros (ECA). No obstante, los proyectos podrán tener acceso a un segundo apoyo al cumplir con los requisitos establecidos en las RO 2014: "Para el caso de los Grupos Beneficiarios en el ejercicio fiscal 2013 del Programa de la Mujer en el Sector Agrario, podrán participar como solicitantes para el presente ejercicio fiscal, siempre y cuando se encuentren bajo los siguientes supuestos: a). Que la solicitud de apoyo justifique la ampliación y/o escalamiento en la cadena comercial del Proyecto Productivo Autorizado en el ejercicio 2013;. b). Que haya entregado en tiempo y forma el Informe General de Aplicación de los Recursos; c). Que el Grupo se encuentre integrado por al menos el 80% de sus integrantes originales o por 2 y 3 para el caso de Grupos de 3 y 4 integrantes, respectivamente; d). Que en la Supervisión Previa se haga constar que existen las condiciones para el objeto planteado en la solicitud de apoyo" (RO 2014, Art. 8, frac. IV).

En los **objetivos específicos** se omiten algunos conceptos relacionados con el género, por ejemplo, el otorgar capacitación con perspectiva de género a las beneficiarias. Se agrega la verificación de las condiciones físicas y técnicas de los proyectos productivos mediante la supervisión previa, así como el fomento a las capacidades productivas a través de la "Asesoría Técnica".

<sup>9</sup> Como se señaló en el capítulo 1.1, por Acuerdo del Titular del Ejecutivo Federal y de conformidad con el convenio del 27 de enero de 2014, la SEDATU transfirió el Programa de Apoyo para la Productividad de la Mujer Emprendedora (PROMETE), antes PROMUSAG, a la SAGARPA.



En la **focalización** se eliminan los siguientes criterios: proyectos que incorporen la perspectiva de género, el Esquema de Capitalización para el Ahorro; municipios con menor índice de desarrollo humano o con alto índice de migración; historial de buen desempeño del técnico. Se adicionan los municipios considerados para la Cruzada contra el Hambre (SINHAMBRE); las demarcaciones que sean ámbito de acción del Programa Nacional de Prevención Social de la Violencia y Delincuencia; el padrón de beneficiarios del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades y del Programa de Apoyo Alimentario, y los Proyectos Productivos de tipo agroalimentario.

Para los proyectos agropecuarios, el **monto de los apoyos** será hasta de \$240,000, calculado en razón de \$40,000 por integrante.

Se cambia el término de “Asistencia Técnica” por el de “Asesoría Técnica” y se puntualiza la función del asesor técnico en cuanto al tiempo de acompañamiento a los grupos beneficiarios: “el “Asesor Técnico” acompañará al “Grupo Beneficiario” hasta que se haya llevado a cabo la Supervisión de Puesta en Marcha al “Proyecto Productivo”, por parte de la “Coordinación General”, de lo contrario será sancionado”<sup>10</sup>. Esta especificación contribuirá a evitar supuestos por parte de las beneficiarias<sup>11</sup>.

Se especifican los rubros para los que no podrán ser destinados los recursos del Programa, por ejemplo, “en el giro comercial y/o servicio, el monto destinado a la adquisición de lotes de inventarios (mercancía) será de hasta un 50 % del monto total del Proyecto Productivo”<sup>12</sup>.”

Se incrementa el **porcentaje destinado a la inversión de proyectos productivos**, del monto total asignado al Programa, de 91% en 2011 a 92.2% en 2014.

En las atribuciones de la **Unidad Responsable** se integra la de “Promover la participación de los Grupos en eventos donde se impulse la comercialización de los productos o servicios que ofrezcan, así como en aquellos que se proporcionen capacitaciones adicionales o desarrollo de habilidades”.

Se asignará una **puntuación adicional** a aquellos proyectos productivos validados en la “Dictaminación Técnica”, que se encuentren en los siguientes supuestos: I. Tengan como objetivo la producción y/o transformación de alimentos para el consumo humano, y/o II. Formen parte de una cadena productiva regional y que se especifique textualmente en el Proyecto. Para estos casos se dictaminará la viabilidad técnica de los Proyectos Productivos que formen parte de la cadena productiva como un conjunto<sup>13</sup>.

---

10 RO 2014, ART. 10. Frac. II.b)

11 Una de las razones por las que se calificaron como poco satisfactorios los servicios técnicos recibidos fue que las socias esperaban que el técnico les acompañara por más tiempo.

12 RO 2014, ART. 11. Frac. IX

13 RO 2014, ART. 37



## 2.5 Alineación de Indicadores estratégicos 2014 (SAGARPA)

Las RO 2014<sup>5</sup> señalan la vinculación del PROMETE con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, que establece dentro de la Meta 4. México Próspero, el Objetivo 4.10: Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país, el cual está canalizado en 5 Estrategias: Impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante la inversión en el desarrollo de capital físico, humano y tecnológico, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales del país, así como los modelos de asociación que generen economías de escala y mayor valor agregado de los productores del sector agroalimentario, promover mayor certidumbre en la actividad agroalimentaria mediante mecanismos de administración de riesgo, y modernizar el marco normativo e institucional para impulsar un sector agroalimentario productivo y competitivo. Asimismo, se alinea a la Meta Nacional 2 "México Incluyente" objetivo 2.2: "Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente", y la estrategia 1: "Generar esquemas de desarrollo comunitario a través de procesos de participación social".

También, el Programa contribuye al cumplimiento de las estrategias transversales del PND: Perspectiva de Género. Al establecer acciones conducentes a lograr la igualdad sustantiva de las mujeres, en los ámbitos económico, social y cultural (...), y

Democratizar la productividad. Al constituirse como un elemento central en materia social a través del cual se impulsa la integración productiva de mujeres para desarrollar actividades generadoras de empleos e ingresos así como para detonar el desarrollo de capacidades y habilidades a través de capacitación productiva.

Respecto del Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018, el Programa de Apoyo para la Productividad de la Mujer Emprendedora (PROMETE), se alinea al objetivo 1. "Impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante inversión en capital físico, humano y tecnológico que garantice la seguridad alimentaria", y a las estrategias 1.2. "Desarrollar las capacidades productivas con visión empresarial de las y los pequeños productores"(sic).

Adicionalmente, dentro del Enfoque Transversal de la Meta "México Incluyente", una de las líneas de acción correspondientes a la Estrategia I ("Democratizar la Productividad") se refiere a "Fomentar la generación de fuentes de ingreso sostenibles, poniendo énfasis en la participación de la mujer en la producción en comunidades con altos niveles de marginación".



CAPÍTULO

3





### III. INDICADORES ESTRATÉGICOS Y COMPLEMENTARIOS

En este capítulo se analizan los tres indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) a nivel de Fin y de Propósito: tasa de variación en el ingreso de las beneficiadas, promedio de empleo generado y porcentaje de proyectos activos a un año de haber sido apoyados.

Adicionalmente, se incluye un conjunto de indicadores complementarios que ayudan a una mejor comprensión de los resultados alcanzados por los proyectos productivos creados en el año 2011: utilidad y rentabilidad de los emprendimientos, asistencia técnica, sustentabilidad ambiental e inserción de los proyectos en los mercados de insumos y productos.

#### Indicadores MIR 2013

##### 3.1 Tasa de variación en el ingreso de las mujeres apoyadas derivada de la implementación del proyecto productivo

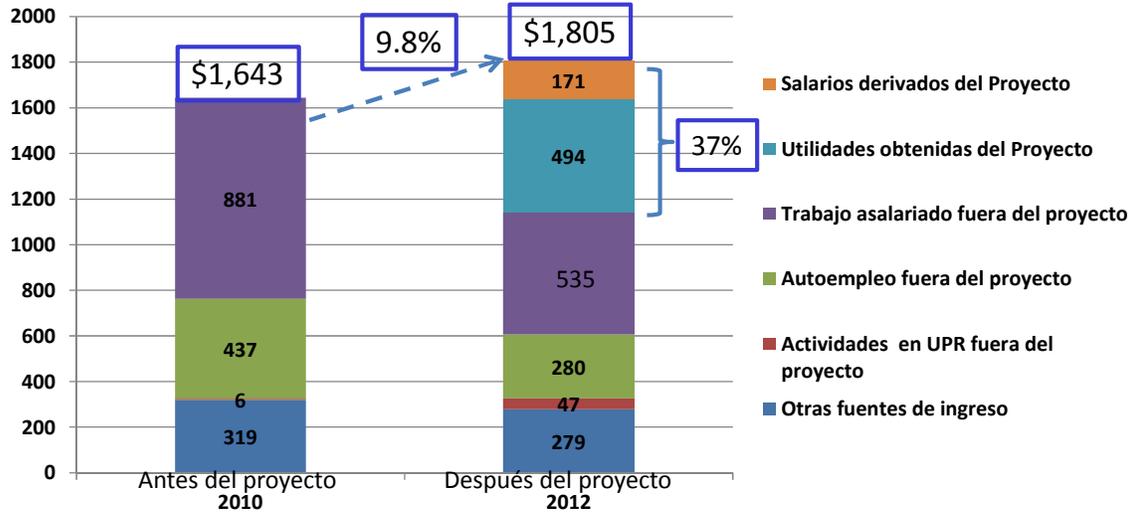
Con la información obtenida de las encuestas individuales realizadas a la muestra de beneficiarias se construyó el indicador considerando todas las fuentes de ingreso de las mujeres apoyadas, antes de la implementación del proyecto productivo y un año después de su participación en el mismo, donde se incluyeron las utilidades y salarios derivados del proyecto. Así, la estimación de este indicador es resultado de la comparación del ingreso antes (2010) y después (2012) de la participación de las beneficiarias en los proyectos<sup>14</sup>.

Como se puede observar en el Gráfico 2, el ingreso promedio mensual de las beneficiarias tuvo un incremento de 9.8% respecto del ingreso que percibían antes del proyecto. El aporte derivado de la operación de los proyectos les significó un ingreso de \$665 en promedio. Este ingreso, obtenido de las utilidades y salarios del proyecto, compensó la disminución de otras fuentes de recursos, como el trabajo asalariado y el autoempleo fuera del proyecto e incrementó el ingreso nominal de las beneficiarias.

---

<sup>14</sup> La encuesta aplicada a proyectos apoyados en 2011 fue realizada durante los meses de enero y febrero de 2014.

**Gráfico 2. Variación en el ingreso promedio mensual de las mujeres apoyadas  
(A precios de 2012)**



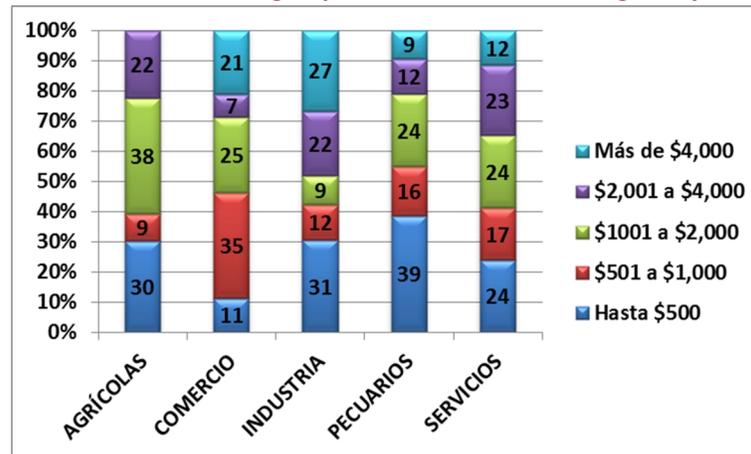
Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Al comparar la contribución porcentual de los proyectos a los ingresos de las beneficiarias, destaca que en 2009<sup>15</sup> los ingresos derivados de los proyectos productivos representaron poco más del 19%, mientras que en 2011 los datos indican una aportación del 37% a los ingresos de las mujeres apoyadas.

El análisis de ingresos por actividad productiva arroja datos importantes. Como se aprecia en el siguiente gráfico, es mayor la proporción de emprendimientos correspondientes a giros no agropecuarios donde las socias obtuvieron un promedio de ingreso mensual por arriba de los \$4,000. Esta información obliga a considerar las diferentes condiciones necesarias para fortificar los proyectos agrícolas y pecuarios, principalmente en lo relacionado con el acompañamiento técnico, y el potencial productivo y de mercado de tales empresas, como se verá más adelante.

15 Evaluación Complementaria de los Programas de Fomento de la Secretaría de la Reforma Agraria. PROMUSAG. Informe Final, agosto de 2011.

**Gráfico 3. Beneficiarias según promedio mensual de ingreso y actividad**



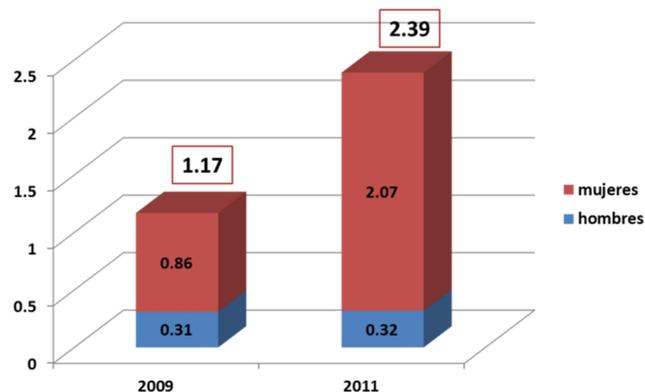
Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

### 3.2 Promedio de empleo generado por proyecto productivo apoyado

Este indicador se construyó a partir de la información recabada en las encuestas grupales. Para la estimación del empleo generado se consideraron los empleos permanentes, temporales, con y sin remuneración.

Cada una de las empresas apoyadas generó un promedio de 2.4 empleos, de los cuales 2.07 corresponden a mujeres y 0.32 fueron ocupados por hombres. Al contrastar los resultados con los obtenidos en 2009<sup>3</sup>, se aprecia que los proyectos han mejorado su capacidad de generar empleos para las mujeres rurales.

**Gráfico 4. Promedio de empleo generado por proyecto apoyado**



Fuente: Evaluaciones Complementarias del Programa PROMUSAG en 2011 y 2014. FAO.

Respecto a la distribución de los empleos por tipo (temporal o permanente) y estructura (con o sin remuneración) **en la totalidad de los proyectos apoyados**, en el cuadro 1 se observa que una importante proporción (81%) corresponde a empleos no remunerados, de los cuales el 91% fueron ocupados por mujeres. Esto

refleja una situación común de las pequeñas empresas en general, y del medio rural en particular, que buscan consolidar las unidades económicas a partir del trabajo familiar no remunerado. En cuanto al tipo de empleo, el 98% de los empleos se encuentran en la categoría de permanentes, donde la proporción de mujeres ocupadas equivale al 86%.

**Cuadro 1. Empleo permanente y temporal, con y sin remuneración  
(Todos los proyectos apoyados)**

Tipo de empleo	Sin remuneración		Con remuneración		Empleo total		TOTAL
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Permanente	781	7,867	645	1,276	1,426	9,142	10,568
Temporal <sup>16</sup> (convertidos a empleos permanentes)	6	55	15	91	21	146	167
<b>TOTAL</b>	<b>787</b>	<b>7,922</b>	<b>660</b>	<b>1,367</b>	<b>1,447</b>	<b>9,288</b>	<b>10,735</b>

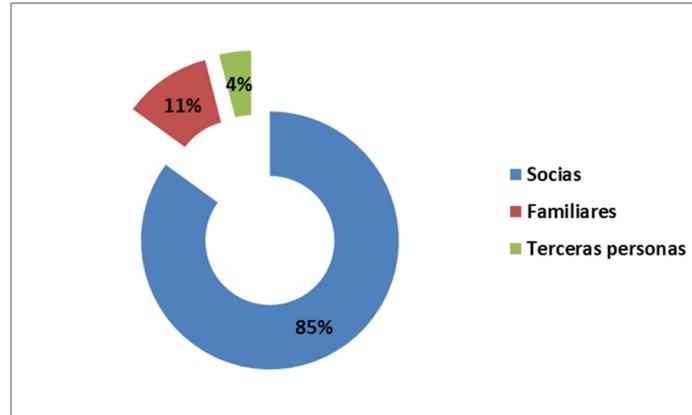
Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Con relación a los **proyectos activos** se estima en 9,953 el total de empleos creados: 9,796 permanentes (1,425 hombres y 8,371 mujeres). En cuanto a la estructura, los empleos remunerados suman 1,504 (849 mujeres y 655 hombres). Al analizar estas cifras se deduce que el promedio de empleo generado por cada uno de los proyectos en operación es de 3.16, de los cuales, 2.7 corresponden a empleos ocupados por mujeres y una proporción de .46 para hombres empleados en los proyectos.

En su gran mayoría, los empleos generados por los proyectos en operación son ocupados por socias y familiares, quienes por lo general no reciben sueldo, lo que es consistente con la proporción encontrada de empleos no remunerados (85%). El siguiente gráfico refleja los datos obtenidos.

<sup>16</sup> Para convertir los empleos temporales a su equivalente en permanentes, se consideraron 240 jornadas de 8 horas al año.

**Gráfico 5. Ocupantes del empleo generado en los proyectos activos**

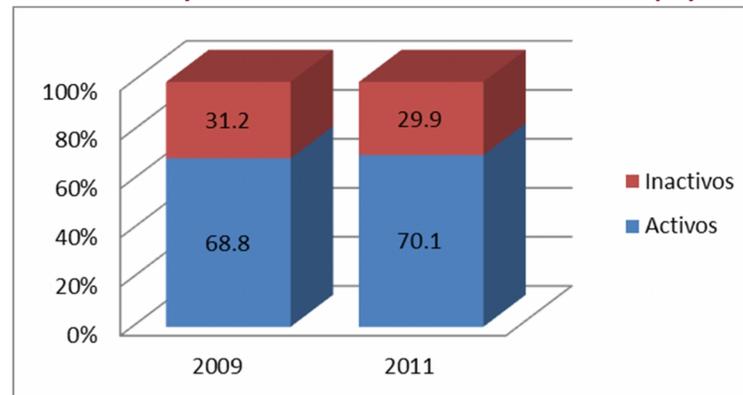


Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

### 3.3 Porcentaje de proyectos productivos activos a un año de haber sido apoyados

Al momento de aplicar la encuesta, realizada durante los meses de enero y febrero de 2014, se corrobora la sobrevivencia de poco más del 70% del total de las empresas creadas en 2011. El porcentaje de emprendimientos inactivos incluye aquellos que fueron puestos en marcha pero dejaron de operar antes de cumplir un año de operaciones (22%), así como los que no fueron instalados (7.9%).

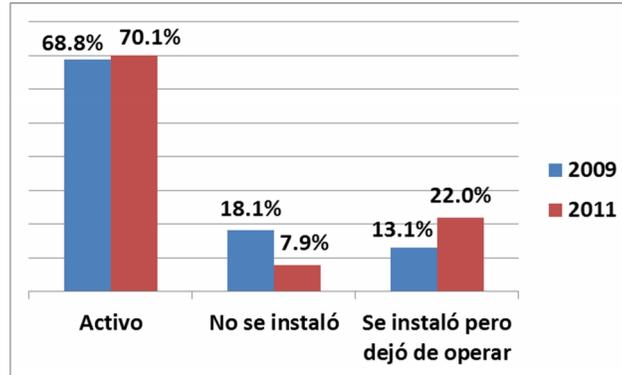
**Gráfico 6. Proyectos activos a un año de haber sido apoyados**



Fuente: Evaluaciones complementarias del Programa PROMUSAG en 2011 y 2014. FAO.

La comparación con los datos obtenidos para los proyectos apoyados en 2009<sup>3</sup>, permite apreciar que, aunque hay un ligero incremento en el porcentaje de emprendimientos activos un año después de su implementación en 2011, se mantiene la tendencia de sobrevivencia que caracteriza a las pequeñas empresas. En el siguiente gráfico destaca la disminución en la proporción de proyectos que no se instalaron:

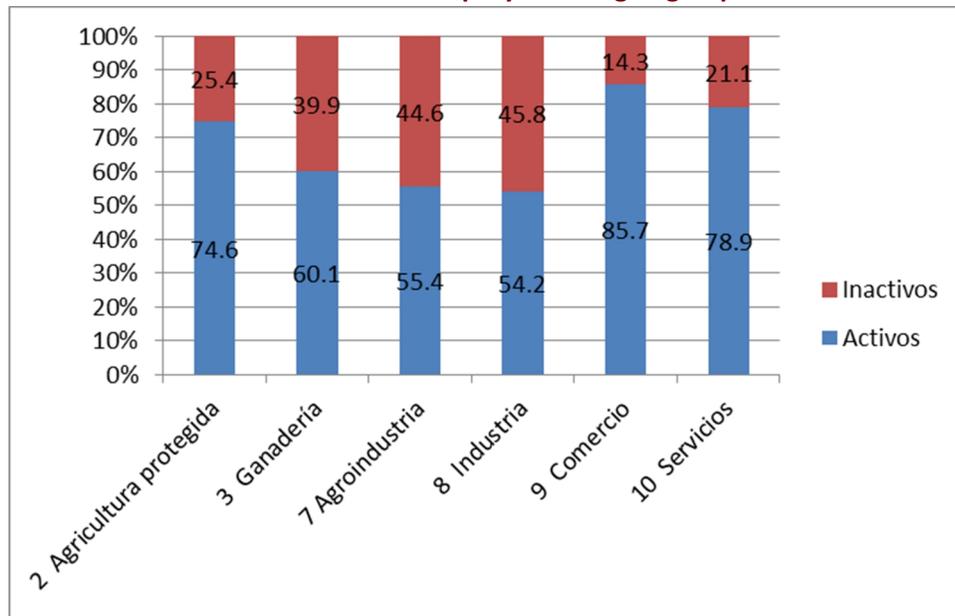
**Gráfico 7. Tasa de sobrevivencia de los proyectos 2009 y 2011**



Fuente: Evaluaciones complementarias del Programa PROMUSAG en 2011 y 2014. FAO.

La sobrevivencia de los proyectos tiene importantes contrastes entre giros productivos, una exploración a nivel de la muestra indica que la mayor concentración de proyectos activos se encuentra en los emprendimientos comerciales (principalmente abarrotes y papelería) y de servicios (sobre todo cibercafés, preparación de alimentos y renta de mobiliario)<sup>17</sup>.

**Gráfico 8. Sobrevivencia de proyectos según giro productivo**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Es posible que la mayor sobrevivencia en las actividades comerciales y de servicios, que equivalen conjuntamente al 53% de los proyectos activos, obedezca a que su realización permite que las mujeres beneficia-

<sup>17</sup> De la gráfica se omitió el giro de agricultura a cielo abierto puesto que en la muestra aparece solamente un proyecto de este tipo (cultivo de anturio). Vale decir que, aunque continúa activo, sobrevive con muchas dificultades.



das conjuguen más fácilmente su tradicional rol familiar con actividades remuneradas. Lo mismo podría aplicar para los proyectos industriales, generalmente talleres de costura y plantas purificadoras de agua, que representan el 8% de los proyectos que continúan en operación.

Si bien las actividades relacionadas con agricultura protegida dan muestra de una alta sobrevivencia, en el trabajo en campo se encontró que estas empresas tienen bajos niveles de producción derivados principalmente de la falta de experiencia y de una limitada asistencia técnica. De los proyectos activos solamente 6% corresponden a este giro productivo.

Los proyectos de cría y engorda de bovinos usualmente son atendidos por los esposos de las mujeres apoyadas. Es de esperar que la economía familiar se beneficie por el apoyo recibido, sin embargo, no se aprecia claramente el papel de la mujer como participante activa en tales proyectos. De otro lado, en las actividades de cría de ovinos suele presentarse un enfoque de autoconsumo; en el trabajo en campo fueron pocos los casos en los que se encontró una lógica de producción encaminada a generar ingresos adicionales de manera sostenida. Los proyectos pecuarios participan con un 32% en la proporción de emprendimientos que continúan operando.

La no sobrevivencia de los proyectos productivos obedeció principalmente a las bajas utilidades o pérdidas (38.5%), conflictos entre las socias (27.1%) y a factores imprevisibles como robo o muerte de los animales o plantas (14%). Resulta importante observar que, al preguntar a las socias de los proyectos inactivos sobre los principales obstáculos para la instalación o puesta en marcha de los emprendimientos, la mayor proporción de respuestas (35%) se concentró en “dificultades organizativas”. En el caso de los proyectos activos, este obstáculo ocupa el tercer lugar con un 19.5% –después de los problemas con distribuidores (22%) y los trámites administrativos (21%); sin embargo, para los proyectos que operan pero no tienen los resultados esperados, el 57% de los casos lo atribuyen a problemas organizativos. Este hallazgo es significativo pues refleja la importancia de construir bases de confianza entre las beneficiarias, previo a la instalación de los proyectos.

Con relación al 8% de los proyectos que no fueron instalados es posible inferir, por la información obtenida en campo, que las socias se repartieron los recursos, o bien, alguna de ellas se apropió del apoyo recibido (Cuadro 2).

**Cuadro 2. Supervivencia de proyectos y conservación de activos productivos.**

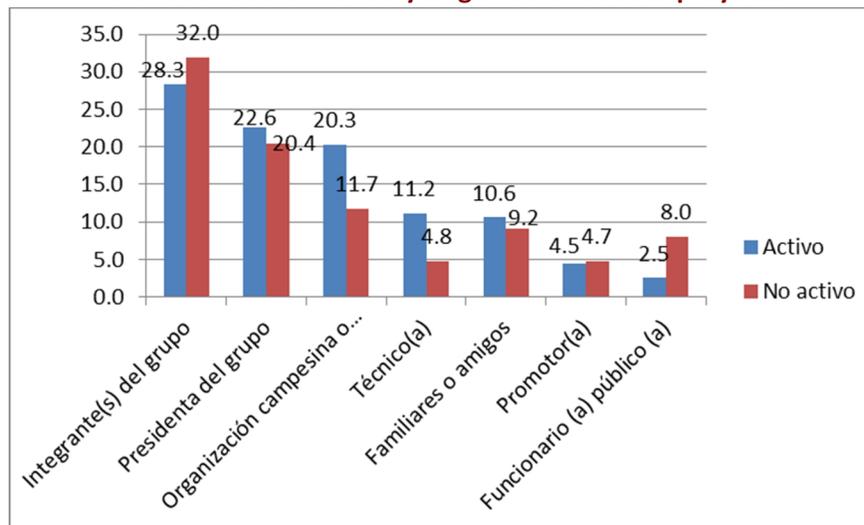
Conserva los Activos	Permanencia	
	Activo	No activo
Sí	84.2	24.9
Sí Parcialmente	15.8	13.8
No	0.0	53.3
No respondió	0.0	8.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

De acuerdo a lo manifestado por las beneficiarias, las principales causas por las que no se conservan los activos o sólo se conservan parcialmente obedecen a que se los repartieron entre las socias, los animales o plantas murieron o se los robaron, o los vendieron por falta de recursos. Es importante notar que casi el 39% de los proyectos que no operan conservan los activos adquiridos con recursos del Programa.

La supervivencia de los proyectos está relacionada con el grado de apropiación de los mismos por parte de las beneficiarias. Los datos recabados indican mayores índices de supervivencia cuando las propuestas fueron iniciativa del grupo de beneficiarias o de alguna de ellas en particular. Destaca el porcentaje de proyectos que continúan operando a partir de la propuesta de alguna organización campesina o agraria.

**Gráfico 9. Supervivencia y origen de la idea del proyecto**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

La experiencia de las beneficiarias en la actividad productiva del proyecto resulta relevante para la permanencia de los proyectos, tal como se puede observar en el cuadro 3, que muestra la relación entre ambas variables.

**Cuadro 3. Supervivencia y experiencia previa en la actividad productiva del proyecto**

	Activo %	Inactivo %	Total %
<b>Al menos una de las socias tenía experiencia en una actividad igual o similar</b>	60.5	30.7	51.6
<b>Ninguna</b>	31.9	35.5	33.0
<b>Sólo la asesoría que les dio el técnico que elaboró su proyecto</b>	7.7	3.3	6.4
<b>Sin respuesta</b>	0.0	30.4	9.1
<b>Total</b>	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

### 3.4 Indicadores Complementarios

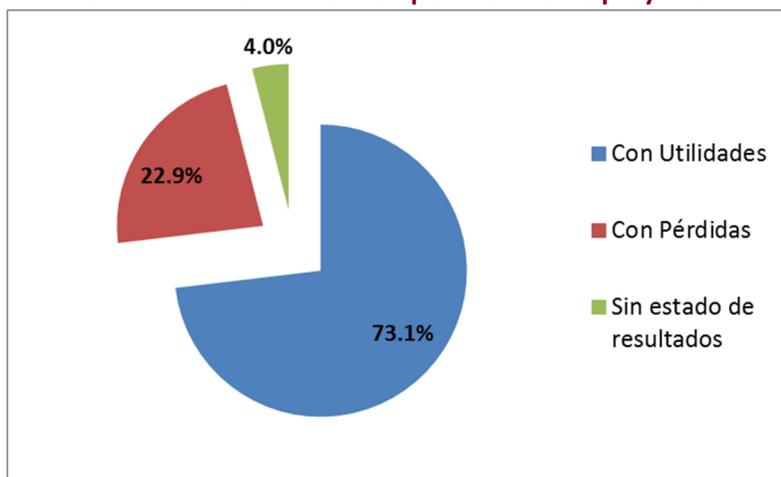
Con el propósito de comprender mejor los resultados de los proyectos apoyados en 2011, se construyeron los indicadores complementarios que se presentan a continuación: utilidad y rentabilidad de los emprendimientos, asistencia técnica, sustentabilidad ambiental e inserción de los proyectos en los mercados de insumos y productos.

#### Utilidad y rentabilidad de los proyectos

Para la construcción del indicador de utilidad se utilizó la información obtenida de los estados de resultados. No en todos los casos se pudo obtener la información necesaria y consistente para este ejercicio debido a la falta de registros, la falta de conocimiento de las socias, o bien, por tener ya varios meses de haber dejado de operar. No obstante, la encuesta permitió estimar una aproximación de las utilidades de operación. La rentabilidad de los proyectos se calculó como la proporción de las utilidades de operación con relación a la inversión total inicial, con los ajustes necesarios de actualización y depreciación de activos.

La gran mayoría de los proyectos activos apoyados en el año 2011 obtuvieron utilidades de operación en el año 2012, en tanto que casi un 23% de ellos reflejaron pérdidas.

**Gráfico 10. Resultados de operación de los proyectos**



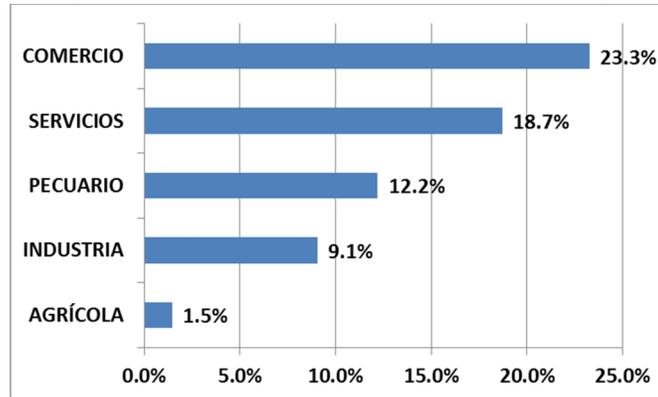
Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

El monto promedio anual de la utilidad que se repartió entre las socias de los proyectos activos fue de \$37,134; para el caso de los proyectos que continúan operando con utilidades negativas, el monto promedio de pérdida que las socias han tenido que absorber sumó -\$58,968. Al analizar a detalle los datos se observa que las empresas con pérdidas tuvieron una importante disminución en el valor de los inventarios, a la vez que bajos ingresos por ventas, con la consiguiente descapitalización que derivó en utilidades negativas. La tasa de rentabilidad promedio anual en los proyectos con utilidades fue de 27.9% y en las que tuvieron pérdidas de -41.2%.

Con la finalidad de tener una perspectiva más amplia se presenta una exploración de la muestra para identificar el comportamiento según giro productivo. También, en el siguiente apartado se analizan los aspectos relacionados con la asistencia técnica recibida.

El promedio de rentabilidad de los proyectos activos de la muestra de los que se pudo obtener estado de resultados (58), sugiere cierta relación de los resultados con el giro productivo. Las beneficiarias suelen tener estar más familiarizadas con las actividades comerciales y de servicios. Por su parte, los proyectos agropecuarios demandan mayor capacitación y acompañamiento técnico; también generalmente requieren de un mayor tiempo de maduración para generar utilidades, lo que repercute en un menor promedio de rentabilidad para el periodo analizado, que correspondió al primer año de operaciones. Con relación a los proyectos dedicados a actividades industriales, la proporción resultante encuentra su explicación en las dificultades para integrarse eficazmente en los mercados, sobre todo en los casos de maquila de ropa y la panadería seleccionados en la muestra.

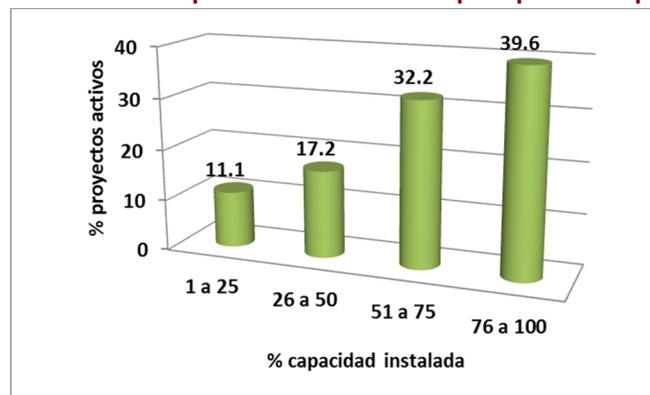
**Gráfico 11. Rentabilidad promedio según actividad  
 (Proyectos activos con estado de resultados)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014, exploración de la muestra.

Los datos del nivel de capacidad instalada en que están operando los proyectos son un reflejo de su eficiencia productiva y son consistentes con los resultados obtenidos en términos de la rentabilidad.

**Gráfico 12. Nivel de capacidad Instalada en que operan los proyectos**

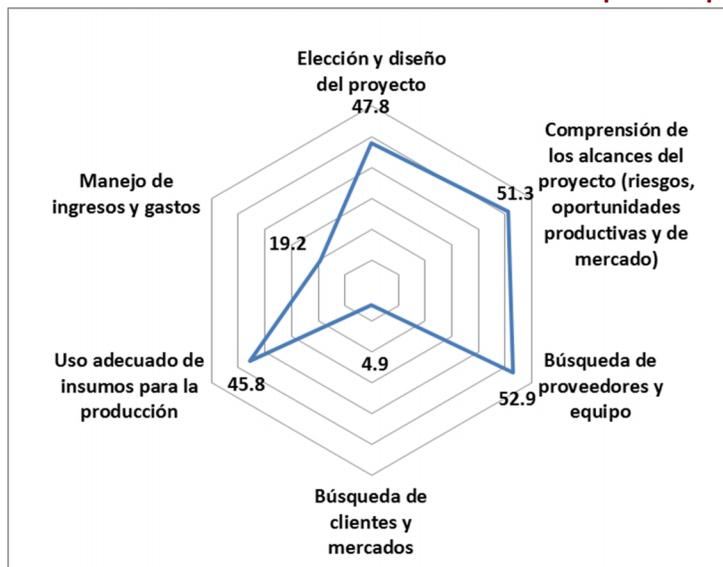


Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

### Asistencia Técnica

El Programa incorpora un componente de apoyo para asistencia técnica, sin embargo, destaca la escasa proporción de proyectos que ha recibido apoyo técnico en cuestiones relacionadas con la comercialización y con el manejo administrativo de los emprendimientos apoyados, como se aprecia en el Gráfico 13.

**Gráfico 13. Asistencia Técnica: cobertura de temas clave para los proyectos**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Es importante subrayar que el 30.6% de los grupos beneficiados, con proyectos que continúan en operación, señalaron no haber aprendido nada de la/el técnico contratado, quien se limitó a diseñar el proyecto y gestionar el recurso. Este porcentaje sube al 50% en el caso de los proyectos inactivos. Los temas que las mujeres señalaron que les faltó aprender del/la técnico(a), se refieren principalmente a los aspectos de gestión administrativa, conocimiento del mercado para sus productos, posibles formas de organización o integración con otros(as) productores(as, otras opciones tecnológicas y alternativas de procesamiento para sus productos.

### Sustentabilidad Ambiental

Los resultados de la encuesta, para los proyectos activos, muestran que el 64% las beneficiarias no recibió información sobre el impacto que su proyecto puede causar al medio ambiente y, además, el 55% desconoce si el emprendimiento puede tener algún impacto ambiental. En contraparte, 29.5% recibió capacitación o asistencia técnica sobre prácticas para el cuidado del medio ambiente en su proyecto. Este dato es importante, al considerar que en los proyectos apoyados en 2009 sólo el 11% de las beneficiarias declaró haber recibido tal capacitación.

Para valorar la situación ambiental de los proyectos se consideró el manejo adecuado de residuos sólidos y de envases de agroquímicos, así como el tratamiento de aguas residuales contaminantes. También se tomó en cuenta la utilización de fertilizantes y plaguicidas orgánicos, la realización de prácticas de conservación del suelo y la utilización de energía renovable. La ponderación de los temas y prácticas señalados, muestra que el 10% de los proyectos que operan lleva a cabo prácticas ambientalmente desfavorables (A), mientras que para el 73% el funcionamiento del proyecto no afectó ni positiva ni negativamente al ambiente (B), y casi un 17% tiende a realizar prácticas ambientalmente favorables (C). El indicador considera una cuarta

clasificación (D), que corresponde a aquellos proyectos que destacan por la realización de prácticas favorables al medio ambiente, sin embargo, ninguno de los proyectos analizados formó parte de este rango.

**Gráfico 14. Prácticas de los proyectos según situación ambiental**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

El 23% de los proyectos agropecuarios se ubican dentro del grupo “A”, y el 77% restante se clasifican en el grupo “B”, lo que presenta un área de oportunidad principalmente en lo relacionado con el manejo de residuos contaminantes y el uso de fertilizantes y plaguicidas. Otro hallazgo importante es que los resultados de las encuestas reflejan un desconocimiento general sobre acciones para preservar la cantidad y calidad de los recursos naturales.

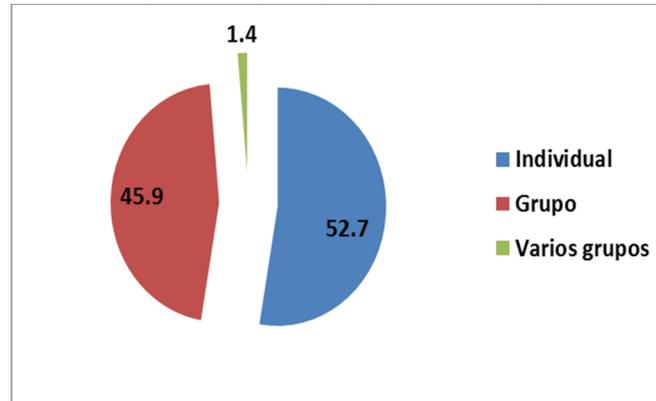
Por su parte, el 70% de los proyectos no agropecuarios se agrupan en la clasificación “B”, mientras que el resto, que forma parte del grupo “C”, tienden a realizar prácticas ambientalmente favorables al separar o aprovechar los residuos.

### **Inserción de los proyectos en los mercados de insumos y productos**

En este apartado se analiza la forma en que los proyectos se relacionan con el mercado como demandantes de insumos y como oferentes de productos, ambos procesos fundamentales para la viabilidad y rentabilidad de los emprendimientos productivos.

En el 45.9% de los proyectos se constata que las compras del principal insumo se realizan como grupo, lo que contribuye principalmente a construir acciones colectivas. En contraparte, en el 52.7% de los casos las beneficiarias declararon que compran de manera individual, lo que limita este proceso y, eventualmente, disminuye su capacidad de negociación. No obstante, el 37.2% considera factible la vinculación con otros productores y productoras para mejorar las condiciones de compra de insumos. Las compras a través de organizaciones de segundo nivel solo representaron el 1.4%.

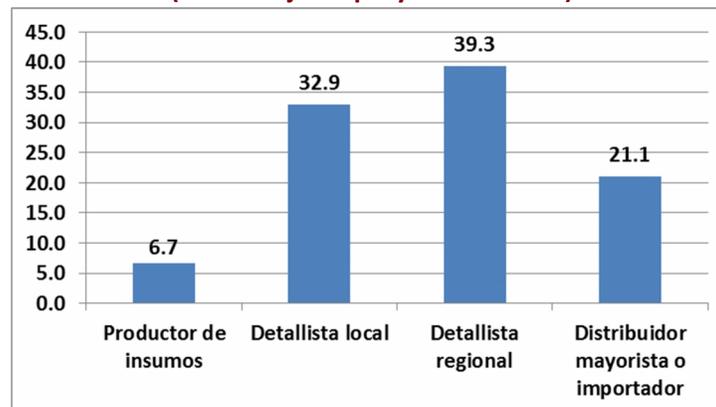
**Gráfico 15. Forma de adquisición de insumos  
(Porcentaje de proyectos activos)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

En la mayoría de los proyectos, la compra de insumos se realiza a los últimos eslabones de la cadena de suministro: 32.9% a detallistas locales y 39.3% a detallistas regionales, quienes suelen ofrecer condiciones desventajosas, principalmente en términos de precios. Una explicación puede encontrarse en el hecho de que las beneficiarias consideraron la cercanía (66.6%) y la facilidad logística (33.7%) como las principales ventajas que brindan sus proveedores actuales. También, el 36.7% de las mujeres apoyadas declararon que sus proveedores ofrecen calidad suficiente en los insumos adquiridos.

**Gráfico 16. Canales de compra de insumos  
(Porcentaje de proyectos activos)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Una exploración de la muestra señala que las compras realizadas a distribuidores mayoristas o importadores corresponden mayormente a proyectos de abarrotes y cibercafés.

En los emprendimientos que continúan operando se encontró que para la gran mayoría (82%), el abasto siempre ha sido suficiente. Este dato es importante, puesto que la ubicación de los proyectos debe tomar

en cuenta el tejido empresarial existente en la región; también, los datos indican que el 92% de las empresas que sobreviven se ubicaron en zonas donde había de 2 a más de 5 proveedores de insumos.

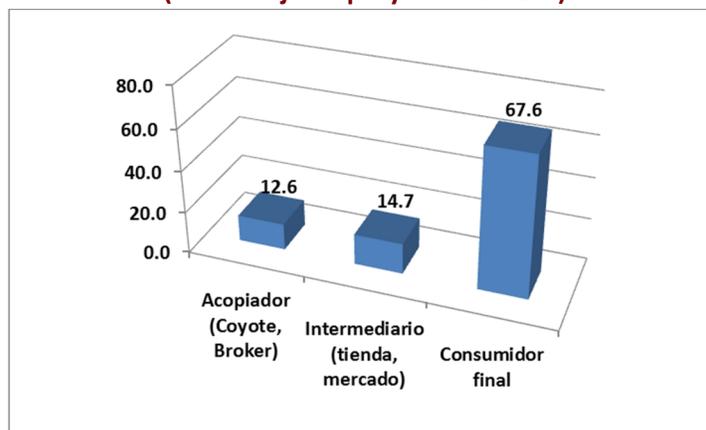
En el 72.3% de los proyectos que operan, no se establecieron acuerdos para efectuar las compras, que se realizan conforme a la oferta y la demanda de la región. Si bien los acuerdos que se llevan a cabo generalmente son de tipo informal –verbales- (23%), destaca que 4% han generado tratos formales -por escrito-, lo que podría traducirse en condiciones más ventajosas para las beneficiarias. Las respuestas recogidas de las beneficiarias que sí tienen algún tipo de acuerdo, indican que los principales beneficios que obtienen son la seguridad en el abasto (65%), así como calidad y estabilidad en los precios (50%).

Las razones por las que no se realizan acuerdos obedecen en un 35% a las condiciones de venta que requieren los proveedores (volúmenes, periodicidad); 53% de las respuestas obtenidas corresponden a “Otras razones”, que podrían resumirse en que no lo consideran necesario, no aplica, o no saben cómo concertar la negociación con el proveedor.

La autoproducción de insumos está directamente relacionada con la actividad productiva; los proyectos que producen sus insumos realizan actividades pecuarias (20%); para estos proyectos la autoproducción representa en promedio un 14% de los insumos requeridos, y la principal ventaja que las beneficiarias perciben es aprovechar la capacidad instalada (79%).

Con relación al mercado de productos, alrededor del 68% de los proyectos activos venden al consumidor final. Esto encuentra su explicación en la elevada proporción de emprendimientos que pertenecen a los sectores comerciales, industriales y de servicios (abarrotes, papelerías, talleres de costura, cibercafés, venta de alimentos preparados), y que en conjunto equivalen al 61% de los proyectos que continúan en operación.

**Gráfico 17. Canales de venta de productos  
(Porcentaje de proyectos activos)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

En consistencia con lo anterior, las relaciones de los proyectos con el mercado de productos se caracterizan en su mayoría por no tener ningún tipo de acuerdos (78.5%); sólo el 21.5% efectúa acuerdos verbales con sus clientes.

Como se aprecia en el Cuadro 4, la mayoría de los proyectos realiza sus ventas como parte del grupo. En el 43% de los casos, que generalmente corresponden a proyectos pecuarios, las socias venden de manera individual, lo que puede limitar su capacidad de negociación con los clientes, sin embargo, 31% de las beneficiarias considera que la vinculación con otros(as) productores(as) podría mejorar las condiciones de venta, sólo el 2% de los proyectos efectúa la venta de su principal producto a través de organizaciones de segundo nivel. Asimismo, derivado de las actividades productivas predominantes, una importante proporción de los emprendimientos activos realizan la venta de sus productos a nivel local. Se observa que las opciones de mercado son limitadas, principalmente circunscritas al ámbito local. En la muestra no se detectaron emprendimientos que trascendieran el mercado regional.

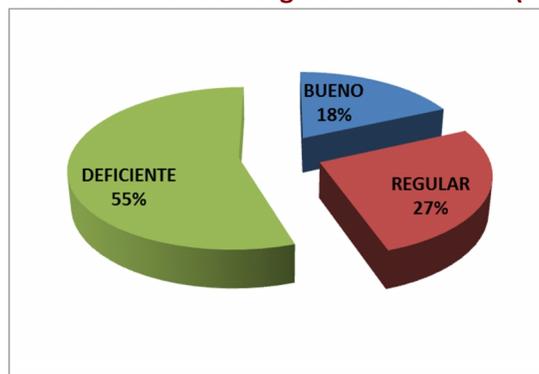
**Cuadro 4. Modalidades para la venta de productos  
(Porcentaje de proyectos activos)**

Cómo vende		En dónde vende	
<b>Individual</b>	43.2	<b>En el negocio</b>	21.8
<b>Grupo</b>	49.8	<b>En el mercado local</b>	63.5
<b>Varios grupos</b>	2.0	<b>Mercado regional</b>	9.8
<b>Sin datos</b>	5.0	<b>Sin datos</b>	5.0
<b>Total</b>	100.0	<b>Total</b>	100.0

Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Las variables analizadas sobre la manera en que se realizan las operaciones de compra-venta (en grupo o individual, con o sin acuerdos, punto de venta / compra de insumos) forman parte del indicador del Nivel de Integración Productiva (NIP) de los proyectos, que refleja el grado en que éstos se insertan en los mercados de insumos y productos.

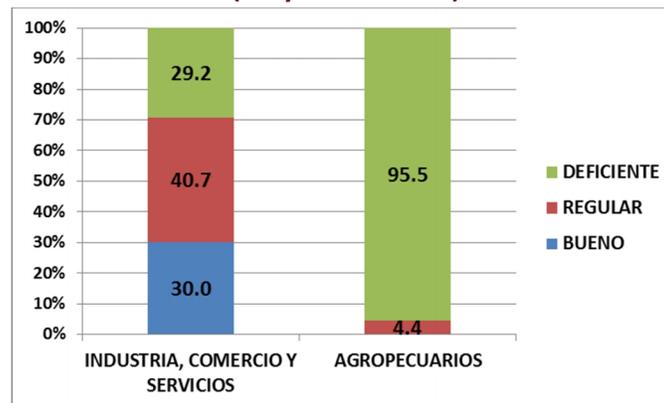
**Gráfico 18. Nivel de Integración Productiva (NIP)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Una exploración de la muestra permite distinguir importantes diferencias entre actividades de acuerdo al NIP. Casi la totalidad de los proyectos agropecuarios seleccionados a través del diseño muestral, presentan una integración deficiente en los mercados, ésta situación puede explicarse por el hecho de que la gran mayoría de estos emprendimientos vende a pie de finca, al intermediario (coyote) y sin contar con algún tipo de acuerdo previo, aunque sea verbal.

**Gráfico 19. NIP Según actividad productiva  
(Proyectos activos)**



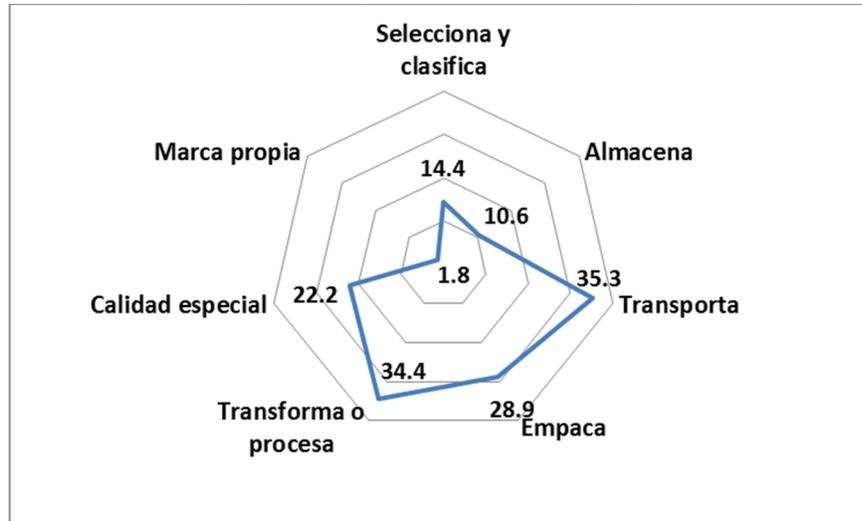
Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014. Exploración de la muestra.

El 40% de los proyectos participa en un mercado competido, donde existen más de 5 vendedores del mismo producto; según lo declarado por las beneficiarias, 54% de los emprendimientos de la competencia son de tamaño similar y 25% son más grandes.

Los resultados de las encuestas muestran que el 61% de los proyectos activos no agregan valor a sus productos, aproximadamente 47% de las respuestas sugieren que las beneficiarias no lo han considerado porque no saben cómo añadir valor a su producto o servicio. Las mujeres apoyadas también refirieron como limitantes los factores técnicos (31%), los altos costos (12%) o que el mercado no lo paga (11%).

Del 37% de proyectos que han incursionado en procesos de agregación de valor, generalmente lo han hecho a través de procedimientos sencillos, donde es pertinente mencionar que las respuestas “Transforma o procesa” corresponden en su mayoría a giros industriales (talleres de costura, panadería) o a la preparación de alimentos. No obstante, los datos revelan que estas opciones son factibles y que pueden dinamizarse por medio de enseñanzas puntuales que susciten esta orientación durante el proceso de capacitación, sobre todo en aspectos relacionados con la calidad y el servicio al cliente.

**Gráfico 20. Formas de agregación de valor  
(Porcentaje de proyectos activos)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Relacionado con la agregación de valor está el tema de la asesoría para la comercialización; sin embargo el 79% de los proyectos no ha recibido ningún tipo de orientación al respecto. Las encuestas revelan que el 63.5% de los casos no saben cómo obtenerla, 13% cuenta con los canales necesarios y 12% no lo considera necesario.

Finalmente, el 54% de las beneficiarias desconocen las normas o estándares concernientes a los proyectos que operan; si bien el 46% restante declaró conocer y aplicar alguna normatividad, ésta generalmente está relacionada con aspectos de sanidad: hato libre de enfermedades; verificación de caducidad, en el caso de abarrotes; limpieza en el manejo de alimentos en los proyectos de restaurantes o similares

**CAPÍTULO**

**4**



## IV. TEMAS TRANSVERSALES

En este capítulo se describen algunos aspectos en los que repercute la puesta en marcha y operación de los proyectos productivos apoyados por el Programa en el año 2011. En primera instancia se hace una aproximación sobre las condiciones de las beneficiarias a la luz de las definiciones de CONEVAL sobre pobreza multidimensional. De manera subsiguiente se analiza la contribución del Programa en el contexto territorial; finalmente se revisan algunos aspectos relacionados con la perspectiva de género, en particular, los efectos de la implementación del proyecto en el empoderamiento familiar de las mujeres apoyadas.

### 4.1 Pobreza multidimensional

En este apartado se estima el porcentaje de mujeres beneficiadas que se encuentran en condición de pobreza multidimensional, con base en las definiciones de CONEVAL. Esto se hace con base en el ingreso personal, ya que las condiciones de la evaluación no incluyen estimar el ingreso del hogar. Las carencias sociales, así como las alimentarias, se estiman a partir de la declaración de las beneficiarias.

- **Marco contextual**

La Ley General de Desarrollo Social (LGDS) establece un conjunto de criterios para efectuar la medición de la pobreza, a partir de los cuales el CONEVAL define dos enfoques que analizan el carácter multidimensional de la pobreza: el bienestar económico, que considera la disponibilidad de recursos económicos para el acceso a diversos bienes y servicios, y el enfoque de derechos sociales, que parte del reconocimiento de los derechos humanos como “la expresión de las necesidades, valores, intereses y bienes que, por su urgencia e importancia, han sido considerados como fundamentales y comunes a todos los seres humanos”. De esta forma se identifica la presencia simultánea de carencias de ingresos y de derechos sociales que agrava las condiciones de vida de la población.

Así, de acuerdo a la definición del CONEVAL, “Una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando no tiene garantizado el ejercicio de al menos uno de sus derechos para el desarrollo social, y si sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades” (CONEVAL, 2010).

En el ámbito del bienestar se establecen dos criterios:

- a. **Línea de Bienestar (LB).** Identifica a la población que no cuenta con recursos suficientes para adquirir bienes y servicios para satisfacer sus necesidades. Valor monetario en 2010: \$1,349; para 2012: \$1,484.
- b. **Línea de Ingreso Mínimo (LIM) o de Bienestar Mínimo.** Registra a la población que, aún al hacer uso de todo su ingreso para la compra de alimentos, no podría adquirir lo indispensable para una nutrición adecuada. Valor monetario en 2010: \$698; para 2012: \$791.

En el espacio de los derechos sociales se considera que una persona está imposibilitada para ejercer uno o más derechos cuando presenta carencia en al menos uno de los seis indicadores señalados en la LGDS: re-

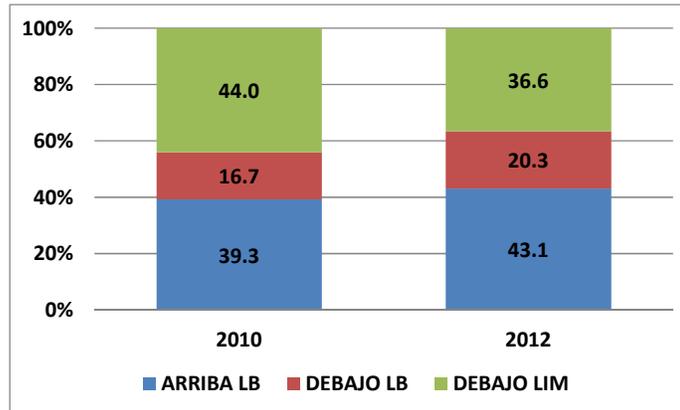
zago educativo, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación.

A partir de la valoración de la LB y la LIM, así como de la estimación de las carencias sociales se plantea una aproximación a la situación de las beneficiarias con base en su ingreso personal.

- **Bienestar económico de las beneficiarias**

Como resultado del incremento en el ingreso promedio de las mujeres apoyadas por el Programa, aumenta la proporción de beneficiarias que se encuentran por arriba de la LB, y disminuye el porcentaje de mujeres apoyadas por debajo de la LIM.

**Gráfico 21. Bienestar económico de las beneficiarias**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

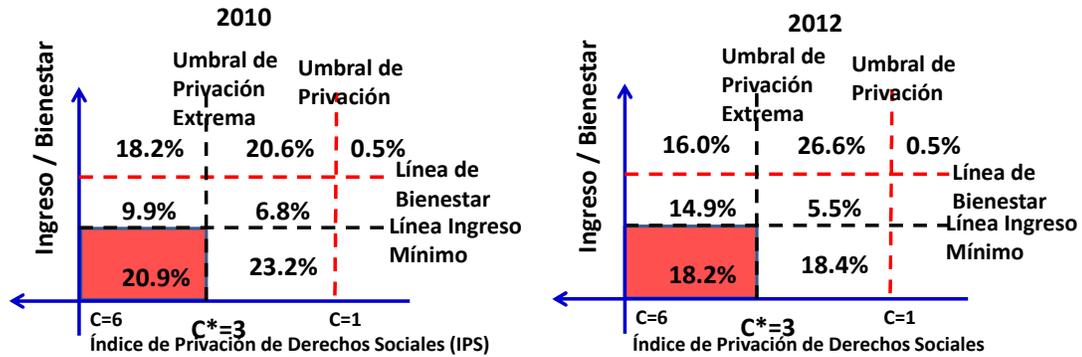
El aumento proporcional de las mujeres ubicadas debajo de la LB, puede encontrar su explicación en que las beneficiarias entrevistadas dejaron de participar en los proyectos, o suspendieron alguna(s) de las actividades que les generaban ingresos (autoempleo, trabajo asalariado), o bien dejaron de percibir apoyos de familiares.

A partir de la estimación para cada carencia social, se construye el Índice de Privación Social (IPS). Se considera que una persona experimenta carencias en el espacio de los derechos sociales, cuando este índice es mayor que cero, es decir, cuando padece al menos una de las seis carencias anteriormente señaladas. La ponderación de los indicadores de bienestar económico y de privación social, permite clasificar a la población dentro de las categorías definidas por el CONEVAL.

El Gráfico 22 muestra la ubicación de las beneficiarias en los cuadrantes de la pobreza multidimensional<sup>18</sup>, antes y después de su participación en el proyecto.

<sup>18</sup> Considerando el ingreso individual, no el ingreso del hogar.

**Gráfico 22. Ubicación en los cuadrantes de pobreza multidimensional (Porcentaje de beneficiarias)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

En el Cuadro 5 se presenta el resumen comparativo 2010-2012 de la situación de las beneficiarias en lo individual, según las clasificaciones definidas por el CONEVAL. Destaca la disminución de la población de mujeres apoyadas ubicada en los rangos de Pobres multidimensionales y de Pobreza multidimensional extrema, como efecto del incremento en los ingresos, en parte derivado de su participación en los proyectos.

También, se observa un incremento porcentual de la población vulnerable por carencias sociales, donde la mayor carencia está en el acceso a la seguridad social.

**Cuadro 5. Aproximación de la situación de pobreza de las beneficiarias**

SITUACIÓN	Con ingresos 2010	Con ingresos 2012	CAMBIO
I. Pobres multidimensionales. Población con ingreso inferior al valor de la línea de bienestar y que padece al menos una carencia social.	60.7	56.9	↓
II. Vulnerables por carencias sociales. Población que presenta una o más carencias sociales, pero cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar.	38.8	42.6	↑
III. Vulnerables por ingresos. Población que no presenta carencias sociales y cuyo ingreso es inferior o igual a la línea de bienestar.	0.0	0.0	--
IV. No pobre multidimensional y no vulnerable. Población cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar y que no tiene carencia social alguna.	0.5	0.5	--
Pobreza multidimensional extrema. Abajo de la línea de ingreso mínimo y del umbral de privación extrema.	<b>20.9</b>	<b>18.2</b>	↓

Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.



#### 4.2 Contribución del Programa en el contexto territorial

En el presente apartado se analizan los indicadores del Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO) y del Nivel de Integración Productiva (NIP) de los proyectos. También se estima la participación del Programa en la población ocupada de las localidades en que se ubican los proyectos de la muestra. Con base en lo anterior se infiere la contribución del programa en el contexto territorial.

- **Marco de referencia**

De acuerdo a Fernando Barreiro, los territorios no son espacios predeterminados, ya definidos. Los concebimos como una construcción social, como espacios vivos, fruto de las interacciones de las personas y de las organizaciones allí localizadas, que encaran y proponen estrategias de desarrollo, que generan y gestionan conflictos, que aprenden, que impulsan proyectos que, una vez en marcha, transforman esos mismos territorios haciéndolos diferentes (Barreiro, 2007).

Las empresas establecidas en un territorio determinado representan un potencial de desarrollo económico y social para la localidad en que se ubican. Además, como subrayan Alburquerque y Dini: “La relación entre las empresas y el territorio es biunívoca, esto es, de la misma manera que las ventajas competitivas de las empresas y grupos de empresas se ven influidas por las características del entorno territorial, también la estrategia e interacción entre empresas influyen en la dinámica y estructura territorial” (Alburquerque Francisco, 2008).

Si bien la intervención del Programa en la implementación de proyectos productivos constituye en sí misma un elemento que contribuye en el contexto territorial en los ámbitos económico y social, la valoración del NDO y el NIP ayuda a identificar su capacidad de permanencia en el mediano plazo y su consecuente aportación local en materia de empleos e ingresos<sup>19</sup>.

- **Nivel de Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional se concibe como un medio para constituir empresas que desarrollan las capacidades productivas y de gestión de los sujetos que participan en ellas. Considerando que las características de las personas y las organizaciones localizadas en un territorio determinado influyen en los rasgos particulares del mismo y contribuyen a modificarlos, el Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO) de los proyectos apoyados ayuda a identificar la contribución del Programa al contexto territorial.

Los reactivos que conforman el NDO incluyen el grado de apropiación del proyecto por parte de los y las beneficiadas: ¿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 son variables impor-

---

<sup>19</sup> Es importante recordar que las debilidades internas de los proyectos, reflejadas en dificultades para organizarse entre las socias, causaron el cierre de empresas en el 27% de los casos, y representaron el principal obstáculo para la puesta en marcha de los proyectos inactivos (35%).

tantes 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 identidad en el grupo, forman parte del análisis del tema.

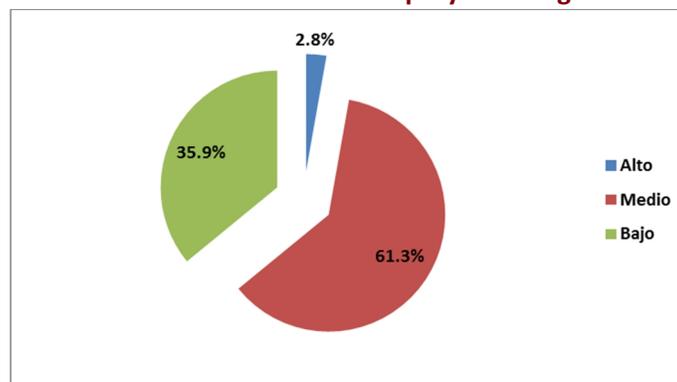
Al revisar los elementos que conforman el indicador, destaca que sólo el 31% de los proyectos continúan trabajando como grupo con la participación de todas las integrantes. Por otro lado, en 75% de los proyectos existen elementos que podrían ayudar a fortalecer la cohesión de los grupos, como identidad cultural y lazos familiares entre las socias. Esta información sugiere la importancia de aprovechar las condiciones endógenas de los grupos para fortificarlos.

La asistencia técnica juega un papel fundamental en la evolución exitosa de los proyectos, y su consiguiente contribución al territorio tanto en términos económicos como sociales. En el 51% de los emprendimientos activos, el técnico ayudó a las mujeres a comprender los alcances del proyecto, tales como riesgos, oportunidades y limitantes productivas y de mercado; en 48% de los casos las involucró en la elección del tipo de proyecto, facilitando así su apropiación y compromiso con el negocio. Es primordial reforzar estos aspectos en la intervención de los asesores técnicos, sobre todo al observar que 30.6% de los grupos beneficiados, con proyectos que continúan en operación, señalaron no haber aprendido nada de la/el técnico contratado, quien se limitó a diseñar el proyecto y gestionar el recurso. Este porcentaje asciende al 50% en el caso de los proyectos inactivos.

Otros elementos relevantes para el NDO y para la permanencia de los proyectos son la experiencia de las socias en la actividad productiva (68%) y la existencia de un liderazgo claro y aceptado (59%).

La comparación del NDO estimado para 2009 revela un importante avance en la evolución de los proyectos ubicados en el nivel medio, pasando de 36% a 61.3%. El Gráfico 23 muestra la distribución correspondiente a los proyectos apoyados en 2011.

**Gráfico 23. Distribución de los proyectos según NDO**

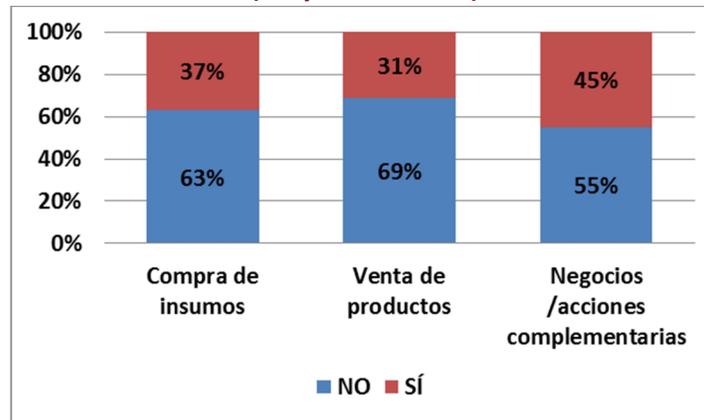


Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

La información captada en las entrevistas confirma una limitada disposición de las socias para vincularse con otros grupos para realizar compras o ventas de manera conjunta. Esta situación puede explicarse en gran medida por la baja escala en los volúmenes de compra y venta, que no compensa el esfuerzo de coordinación necesario para lograr economías de escala.

No obstante, la proporción de respuestas negativas disminuye al presentar la opción de realizar acciones complementarias de forma mancomunada por ejemplo, la contratación de asistencia técnica. Las respuestas negativas se refieren principalmente a la dificultad para coordinarse: no saben cómo hacerlo.

**Gráfico 24. Disposición para asociarse  
(Proyectos activos)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

El propósito de PROMUSAG de impulsar la asociación y organización de mujeres para un fin común mediante el desarrollo de un proyecto productivo, involucra la capacidad de liderazgo y organización que contribuye a fortalecer los emprendimientos e incrementar el potencial de desarrollo en el territorio.

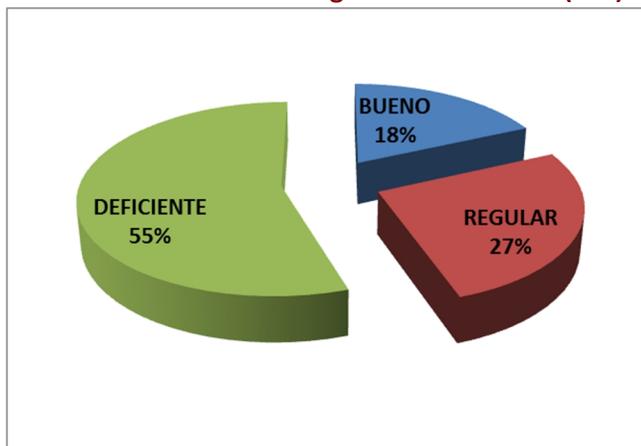
- **Nivel de Integración Productiva (NIP)**

El indicador NIP de los proyectos muestra el grado de inserción de éstos en los mercados de insumos y productos. Esto, a su vez, refleja el nivel de madurez de los proyectos y su capacidad de generar riqueza en la localidad en que se ubican.

La mayoría de los proyectos compran sus insumos a nivel local o regional (33% y 39% respectivamente), y venden en el mercado local (85%)<sup>20</sup>. Estas condiciones ubican a los proyectos principalmente en los niveles bajo y regular de inserción en los mercados, sin embargo, el intercambio de bienes y servicios implica una derrama económica a nivel local.

<sup>20</sup> Para mayor detalle en la información, consúltese el capítulo 2.4.

**Gráfico 25. Nivel de Integración Productiva (NIP)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

La comparación con los datos resultantes de la encuesta a proyectos apoyados en 2009 muestra una evolución positiva en el indicador, donde 65% se situó en el nivel deficiente y 16% en el regular (FAO, 2011).

- **Empleo**

Los empleos creados a partir de la implementación de los proyectos apoyados por el Programa representan una contribución importante para el territorio en que se ubican. La revisión de las cifras debe considerar que el 85% de los empleos generados por los proyectos en operación no reciben remuneración alguna. Esta situación se explica principalmente, como se ha señalado, por la participación directa y continuada de las socias en las actividades de los proyectos quienes, además, asumen el hecho de no recibir contraprestación alguna con la expectativa de obtener beneficios, ya sea por medio del autoconsumo y/o a través de las utilidades que el proyecto pudiera generar en el mediano plazo.

En el siguiente cuadro se muestra la proporción promedio de los empleos generados por el PROMUSAG respecto a la población ocupada (PO) de la localidad en que se ubican los proyectos.

**Cuadro 6. % Promedio de empleos generados respecto a la PO de la localidad**

PO Total	PO Mujeres	PO Hombres
4,1	21,5	2,2

Fuente: INEGI-ITER, Censos de Población y Vivienda 1990, 2000 y 2010.  
 Muestra de Proyectos, Encuesta FAO, 2014.

La información de los proyectos, clasificada por rangos respecto a la población ocupada de la localidad en que se ubican, contribuye a identificar la aportación del Programa en el contexto territorial.

**Cuadro 7. Proyectos según % de ocupados respecto a la PO**

RANGO RESPECTO A LA PO DE LA LOCALIDAD	Número de proyectos		% proyectos	
	H	M	H	M
de 0 a 10%	84	62	93,3	68,9
de 10.1 a 25%	0	9	0,0	10,0
de 25.1 a 50%	3	7	3,3	7,8
de 50 a 100%	3	12	3,3	13,3
<b>Proyectos de la muestra</b>	<b>90</b>		<b>100,0</b>	

Fuente: INEGI-ITER, Censos de Población y Vivienda 1990, 2000 y 2010.  
Muestra de Proyectos, Encuesta FAO, 2014.

Los cuadros anteriores manifiestan el potencial del Programa para la generación de empleos, lo que subraya la importancia de fortalecer el NDO de los proyectos, como una vía para desarrollar las capacidades productivas y de gestión de las mujeres participantes en ellos<sup>21</sup>.

#### **4.3 El Programa y la perspectiva de género**

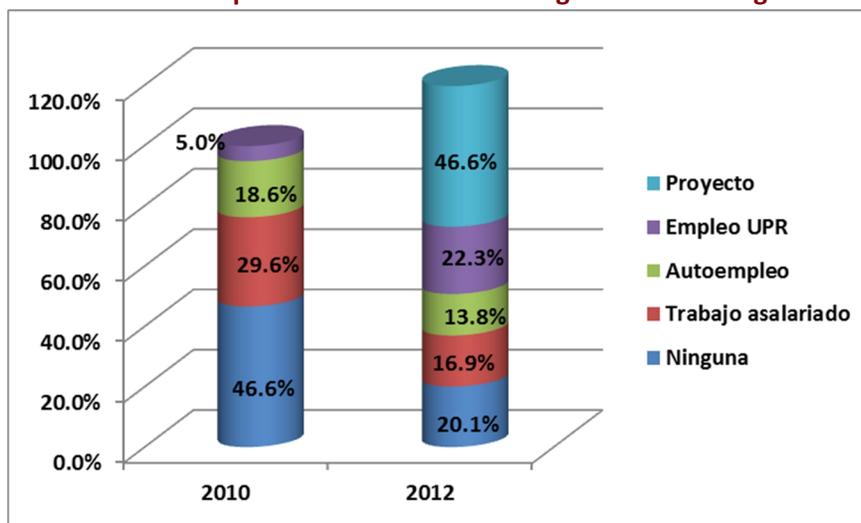
El PROMUSAG es una acción afirmativa de la política pública diseñada bajo el enfoque de igualdad de oportunidades, diferenciada y focalizada en las mujeres del sector rural que viven en condiciones de pobreza, promoviendo su incorporación a la vida productiva. En este apartado se revisa la repercusión del proyecto en algunos aspectos relacionados con el empoderamiento de las mujeres apoyadas, principalmente en el contexto familiar.

- **Actividades productivas, ingreso y empleo**

En 2010, 46.6% de las mujeres encuestadas manifestó que no realizaba ninguna actividad que les generara ingresos. Para 2012 se observa que casi la mitad de estas mujeres se incorporaron a alguna actividad productiva. Si bien la incorporación al proyecto PROMUSAG significó un ingreso para el 46.6% de las mujeres, el porcentaje restante aún no percibe ingresos por este concepto. De acuerdo a la información captada en campo, esta situación se deriva principalmente del hecho de que las mujeres dejaron de participar, o bien trabajan en el proyecto pero éste aún no genera utilidades, o porque el proyecto es operado por otras personas.

<sup>21</sup> En el Apéndice Estadístico de este informe, se presentan los cuadros comparativos de los datos relativos a los cuatro Programas objeto de la presente evaluación.

**Gráfico 26. Proporción de beneficiarias según fuente de ingresos**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Los datos reflejan la diversificación de las actividades productivas remuneradas de las mujeres. Al comparar el porcentaje del ingreso familiar que aportan las mujeres, se observa que éste tuvo un incremento cercano a los 5 puntos porcentuales al pasar del 22.7% en 2010 al 27.4% en 2012. Un tercio de las mujeres participantes recibieron ingresos de fuentes distintas al trabajo remunerado por concepto de apoyos de gobierno, de familiares dentro del país o a través de remesas internacionales.

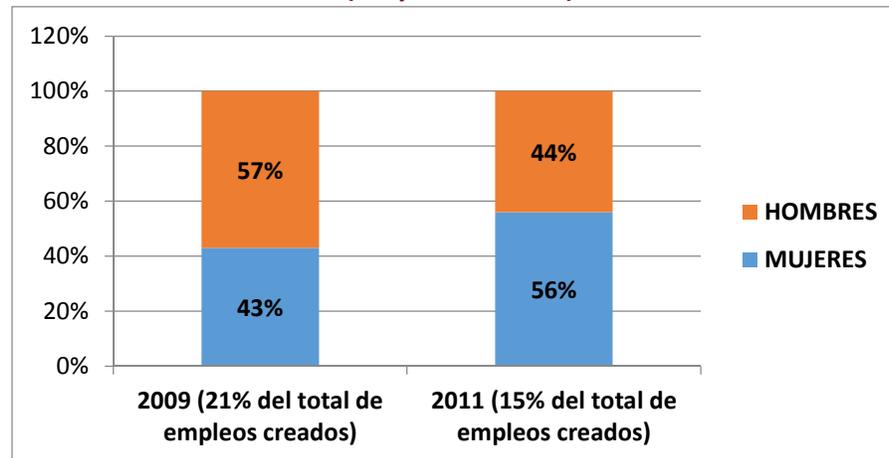
Como se señaló en el capítulo 2 de este informe, el ingreso promedio mensual de las beneficiarias tuvo un incremento de 9.8% respecto del ingreso que percibían antes del proyecto. El aporte derivado de la operación de los proyectos les significó un ingreso mensual promedio de \$665. Este ingreso, obtenido de las utilidades y salarios del proyecto, compensó la disminución de otras fuentes de recursos, como el trabajo asalariado y el autoempleo fuera del proyecto, e incrementó el ingreso nominal de las beneficiarias.

Cada una de las empresas apoyadas generó un promedio de 2.4 empleos, de los cuales 2.07 corresponden a mujeres y 0.32 fueron ocupados por hombres. Al contrastar los resultados con los obtenidos en 2009<sup>3</sup>, se aprecia que los proyectos han mejorado su capacidad de generar empleos para las mujeres rurales (ver Gráfico 4).

Respecto a la distribución de los empleos por tipo y estructura, del total de empleos creados por los proyectos activos (9,953), se catalogan como permanentes 9,796 (15% hombres y 85% mujeres). En cuanto a la estructura, los empleos remunerados representan 15% del total y suman 1,504, de los cuales, el 56% corresponden a mujeres y el restante a varones.

La comparación entre los datos de 2011 y los obtenidos en la presente evaluación, permite apreciar un incremento de 13 puntos porcentuales en la participación de las mujeres en empleos remunerados.

**Gráfico 27. Participación de las mujeres en empleos remunerados (2009 / 2011)  
(Proyectos activos)**



Fuente: Evaluaciones Complementarias del Programa PROMUSAG en 2011 y 2014. FAO.

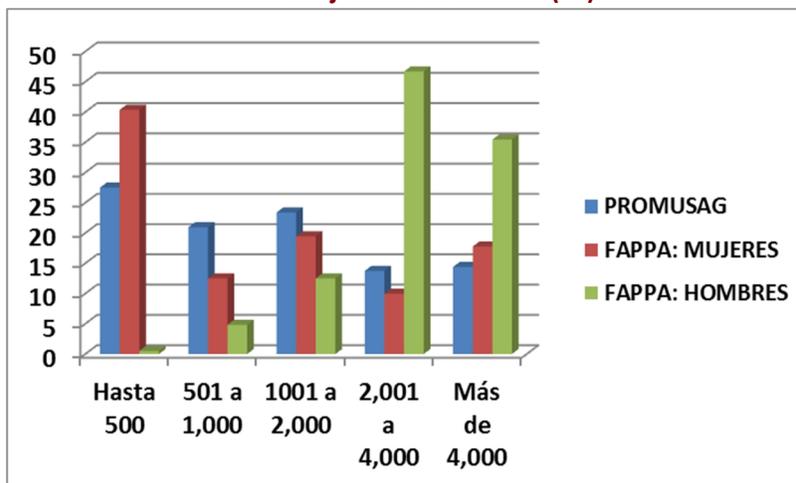
Lo anterior pudiera interpretarse como una disminución de la brecha de la desigualdad en el ingreso, sin embargo, el ingreso promedio que recibieron las beneficiarias por concepto de salarios derivados del proyecto sigue siendo marginal (\$171 mensuales), y la proporción de este tipo de empleos es bastante limitada.

Con el propósito de tener una apreciación aproximada de la brecha en la desigualdad del ingreso, se compararon las ganancias recibidas por las participantes en el PROMUSAG, respecto de los recursos obtenidos por los varones y las mujeres apoyadas por el “Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios” (FAPPA)<sup>22</sup>.

Es muy importante subrayar que esta comparación solamente tiene un carácter ilustrativo y no pretende reflejar el impacto del Programa en el tema. Aun así, es interesante observar las diferencias en los ingresos según sexo: la proporción de hombres con retribuciones superiores a los \$2,000 (82%) es significativamente mayor a la de las mujeres que se encuentran en ese mismo segmento (28%). La situación inversa se encuentra en el rango de los y las beneficiarias que reciben hasta \$1,000 promedio de ingreso mensual, donde se ubica más de la mitad de las mujeres beneficiadas por alguno de los Programas (48% PROMUSAG; 53% FAPPA), mientras que la participación de los varones suma sólo el 5.4% para este segmento de ingresos. Es decir, los hombres generan mayores ingresos derivados de su participación en los programas de apoyo.

22 El FAPPA es un Programa con características y RO muy similares a las del PROMUSAG, y apoya a grupos conformados por hombres y/o mujeres.

**Gráfico 28. Ingresos según sexo. PROMUSAG y FAPPA**  
**Porcentaje de beneficiarias(os)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Adicionalmente, al analizar los datos por giro, se observa que en los emprendimientos no agropecuarios se encuentra la mayor proporción de mujeres que generan ingresos por arriba de los \$4,000, como se aprecia en el Cuadro 8.

**Cuadro 8. Promedio mensual de ingresos según actividad productiva.**  
**PROMUSAG, % del total de beneficiarias**

Ingresos \$	AGRÍCOLAS	COMERCIO	INDUSTRIA	PECUARIOS	SERVICIOS	TOTAL
Hasta 500	30.2	11.4	30.6	38.7	24.0	27.5
501 a 1,000	8.9	34.8	11.8	16.3	17.1	20.9
1001 a 2,000	38.4	25.2	9.4	23.9	24.0	23.4
2,001 a 4,000	22.4	7.5	21.5	11.7	23.3	13.7
Más de 4,000	0.0	21.1	26.7	9.4	11.6	14.4
<b>Total</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

En el siguiente cuadro se advierten diversas modificaciones en la estructura de los hogares de las beneficiarias, así como de su posición en el hogar, antes y después de la implementación del proyecto. Si bien no son atribuibles exclusivamente al Programa, los datos revelan cambios que parecen tener efecto en la autonomía y la toma de decisiones en el entorno familiar, como se verá más adelante.

**Cuadro 9. Posición de las beneficiarias en el hogar**

Posición en el hogar	2010	2012	Cambio
<b>Dependiente</b>	68.2	60.9	↓
<b>Independiente</b>	14.2	18.2	↑
<b>Jefa de Familia</b>	17.6	20.9	↑
<b>Promedio de dependientes de las jefas de familia</b>	2.8	2.4	↓
<b>Porcentaje del ingreso familiar que aportaban</b>	22.7	27.4	↑

Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

El incremento porcentual en las mujeres jefas de familia, así como la disminución en el porcentaje de beneficiarias dependientes apunta hacia un mayor nivel de independencia económica de las mujeres, lo cual podría facilitarse porque el promedio de dependientes en el hogar disminuye.

- **Empoderamiento**

El empoderamiento es un proceso de largo plazo que tiene un carácter multidimensional y multifactorial. De acuerdo con Naila Kabeer (citada en FAO, 2012), empoderamiento se define como un proceso a través del cual las personas a quienes se les ha negado la habilidad para tomar decisiones (o que perdieron el poder para tomarlas) adquieren (o readquieren) tal habilidad. Las desigualdades entre mujeres y hombres basadas en la diferencia sexual y la construcción social genérica que las legitiman colocan a las mujeres en desventaja frente a los varones; por ello, el empoderamiento para las mujeres debería empezar a construirse “desde dentro” para, a partir de ahí, mejorar sus capacidades y actuar colectivamente a favor de sus propios intereses prácticos y estratégicos (Kabeer, 1997).

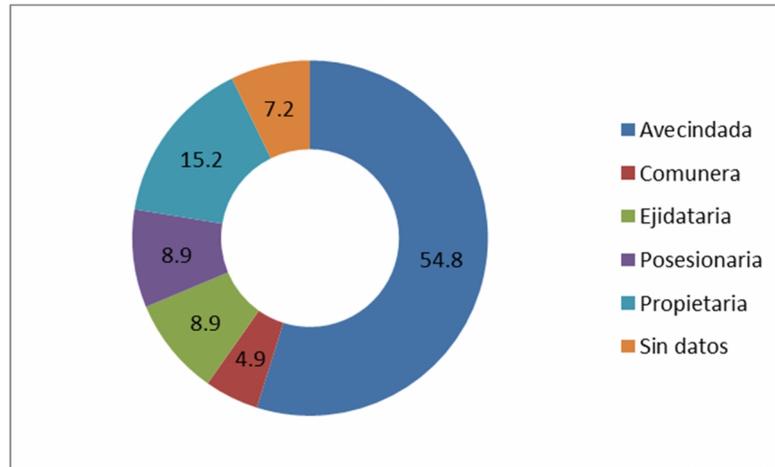
En la presente evaluación se consideró abordar el tema desde el ámbito doméstico, que está vinculado con las relaciones entre quienes integran la familia y el equilibrio de poder al interior de ésta, a efectos de identificar las repercusiones del proyecto en el núcleo familiar.

En principio es importante reconocer las principales características de las beneficiarias que se incorporaron al Programa y participaron en los proyectos objeto de esta evaluación. A la fecha de la encuesta la edad promedio de las mujeres es de 41.2 años, con un promedio de escolaridad de 7.9 años. Este último dato es relevante al considerar que en 2011 las beneficiarias tenían 6.1 años de estudio en promedio.

Si bien el 22.8% de las mujeres declararon tener una calidad agraria de ejidataria, posesionaria o comunera, es pertinente señalar que una exploración de las observaciones realizadas por los y las consultoras de campo sugiere que la titularidad de los derechos corresponde en muchos casos al cónyuge. Es decir, en la mayor parte de las sociedades rurales, las mujeres solo tienen acceso a la tierra a través de sus familiares varones

(FAO, 2009). En el siguiente gráfico se muestra la distribución porcentual según calidad agraria de las mujeres apoyadas.

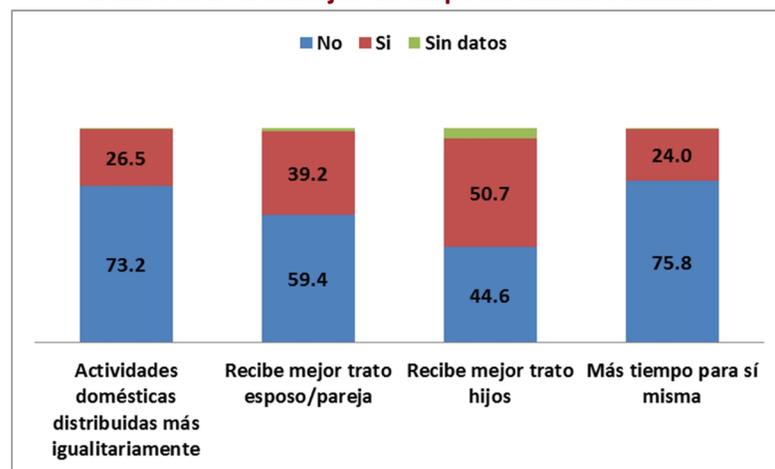
**Gráfico 29. Calidad agraria de las beneficiarias**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Con relación a la repercusión del proyecto en las relaciones entre quienes integran la familia, por ejemplo, la distribución de las labores domésticas y el uso del tiempo de las mujeres, la información obtenida revela datos importantes. Por una parte, es evidente que las mujeres realizan dobles jornadas de trabajo: la mayor proporción de respuestas captadas muestran que las actividades domésticas no se han distribuido de manera más equitativa y, por ende, las beneficiarias no tienen más tiempo para sí mismas; por otra, más del 59% declara no haber recibido mejor trato de su pareja a partir de que inició el proyecto, sin embargo, casi la mitad percibe un mejor trato por parte de sus hijos.

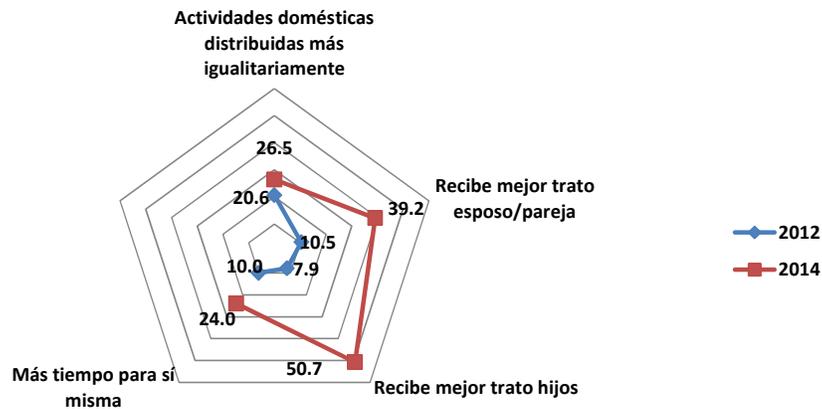
**Gráfico 30. Porcentajes de empoderamiento familiar**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Al comparar la información con los datos de FAO, 2012, los resultados son alentadores, sobre todo en lo concerniente al trato recibido por pareja e hijos a partir de la implementación del proyecto, como se puede observar en el Gráfico siguiente.

**Gráfico 31. Empoderamiento familiar 2012 y 2014**



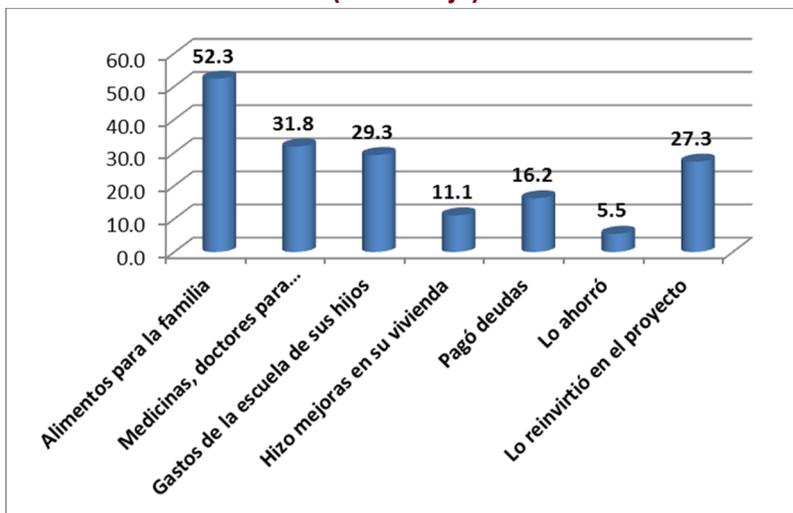
Fuente: Evaluaciones Complementarias del Programa PROMUSAG en 2012 y 2014. FAO.

No obstante lo anterior, se confirma la persistencia de la división sexual del trabajo, que responsabiliza a las mujeres del trabajo doméstico y del cuidado de la familia y la consiguiente doble (o triple) jornada laboral para aquellas que se incorporan a actividades productivas.

En la decisión de qué comprar, o a qué destinar los ingresos (principalmente los provenientes del proyecto), el 45.5% de las beneficiarias manifestó que decide libremente, y cerca del 36% lo decide de mutuo acuerdo con su pareja. Por otro lado, cerca del 6% decide con conflicto y 2.1% no toma la decisión. En este último rubro, la comparación con los datos obtenidos en 2012, arroja una importante disminución de 11 puntos porcentuales, toda vez que ese año las entrevistadas declararon no participar en la toma de decisiones, promediando en 13% los aspectos analizados. Esta información devela condiciones más favorables en aspectos como la autonomía y la capacidad de decidir en el contexto familiar de las mujeres apoyadas.

El siguiente gráfico muestra el uso que las mujeres declararon haber dado a los ingresos del proyecto, donde destaca la proporción de recursos destinados a alimentación de la familia.

**Gráfico 32. Destino de los ingresos del proyecto  
 (Porcentaje)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

En el 51% de los proyectos analizados, la idea del emprendimiento provino de alguna(s) de las participantes, la exploración de los comentarios realizados por los y las consultoras de campo, revela que las mujeres se sienten reconocidas por el hecho de estar al frente de su propio negocio, incrementando su nivel de autoestima.

La experiencia observada en el estudio de caso<sup>23</sup>, pone de manifiesto un beneficio potencial para las mujeres que se incorporan al Programa, y que está directamente relacionado con la gestación y el desarrollo de una actitud emprendedora.

La familia del grupo de mujeres apoyadas se dedica a la agricultura, y las beneficiarias ayudaban al jefe de la familia (esposo, padre y suegro de las beneficiarias) en las labores de corte, junta y empaclado de alfalfa en la parcela. Con recursos del proyecto compraron una empacadora que les permitió realizar los trabajos de forma mecánica y, además, ofrecer servicios de maquila a otros agricultores. Si bien las mujeres apoyadas ya no participan en el proyecto, la máquina les permitió ocupar su tiempo como asalariadas y aportar recursos económicos a sus respectivas familias. Es importante señalar que antes del proyecto no recibían remuneración económica por su trabajo en el campo, ni disponían del tiempo suficiente para dedicarse a otras actividades productivas.

Más importante es el hecho de que el proyecto detonó en las mujeres un fuerte interés, que fue expresado muy enfáticamente durante la visita del equipo evaluador de FAO, por establecer un nuevo negocio de ma-

<sup>23</sup> Proyecto "Ramírez Unidas", PM-GTO-11-00598-011861, ubicado en la localidad de Tavera, municipio de Juventino Rosas en Guanajuato.



nera conjunta. Este anhelo les ha incentivado a investigar posibilidades de mercado para la producción de hortalizas, toda vez que en la región existen varias empacadoras y congeladoras de estos productos. Para ello, se han acercado a SAGARPA para recibir orientación técnica y de mercado.

A decir de las mujeres entrevistadas, el hecho de haber recibido el apoyo del PROMUSAG, generó en ellas una conciencia diferente de sí mismas, como sujetos capaces de forjar un futuro mejor para ellas y sus familias.

CAPÍTULO

5



## V COHERENCIA DE LOS PROYECTOS

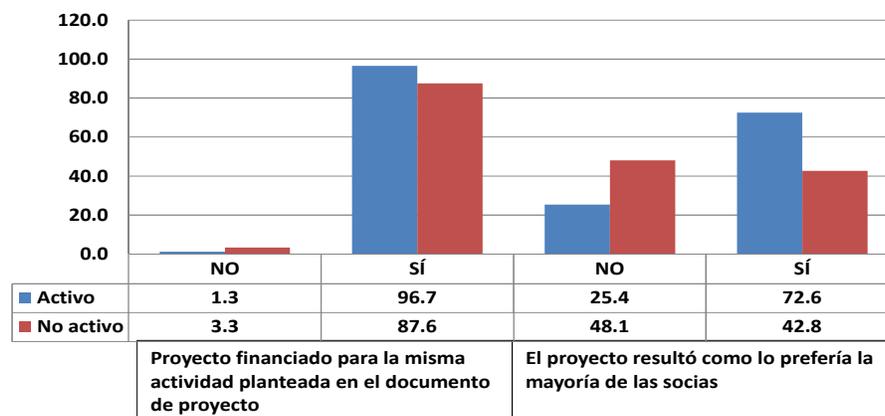
En los siguientes párrafos se revisa brevemente la coherencia de los proyectos, entendida como la relación lógica y adecuada entre los planes establecidos y los productos obtenidos. Se considera la participación de las beneficiarias en la definición y el diseño del proyecto, y también se examina la consistencia entre las previsiones planteadas en el proyecto respecto a los ingresos y los empleos, y la realidad encontrada en campo.

### 5.1 Definición de la actividad productiva

La definición de la actividad productiva de los proyectos suele provenir de agentes externos a las beneficiarias, como se describe en la sección 2.3 del presente informe. Esto puede resultar en un desconocimiento de las mujeres en aspectos tan fundamentales como el tipo de actividad o giro del proyecto, hasta los alcances del mismo en aspectos de mercado y producción, entre otros.

Los datos que arroja la encuesta son alentadores al constatar que en la gran mayoría de los proyectos, las beneficiarias declaran que la actividad planteada en los formatos de solicitud de recursos (Anexos “A” y “B”) es la misma que fue financiada. De manera similar, la alta proporción de proyectos que coinciden con las preferencias de la mayoría de las socias, da cuenta del conocimiento de las beneficiarias sobre la actividad productiva elegida, y alude a una mayor participación de ellas en la toma de decisiones. Otro dato que confirma lo anterior, es la apreciación de los y las consultoras de campo, quienes percibieron un alto o muy alto grado de satisfacción con el giro productivo en el 77% de los casos.

**Gráfico 33. Afinidad entre el plan y el proyecto ejecutado**



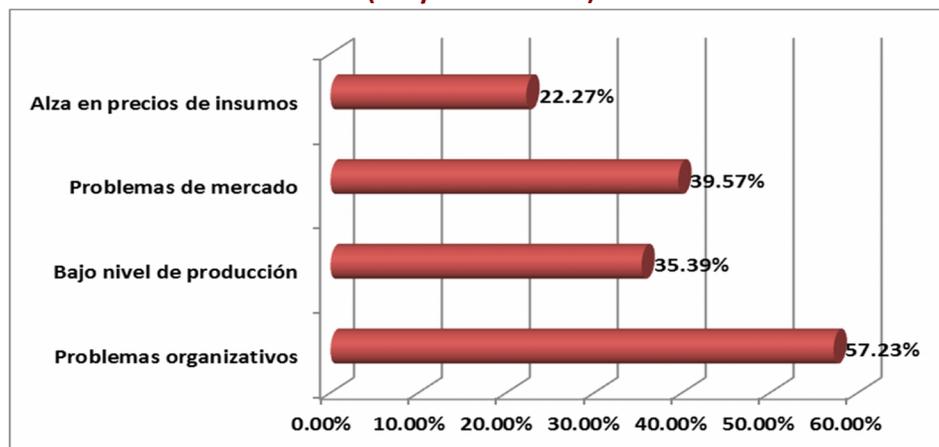
Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Por otra parte, eventualmente ha sucedido que la idea inicial de los grupos no coincide con los proyectos aprobados, lo que afecta negativamente el compromiso de éstos para la consolidación del proyecto. En el caso de los proyectos inactivos, el 48% de las mujeres declara que el proyecto no correspondió a sus expectativas.

Del total de proyectos activos, el 62% está operando como se propuso: 15% logró completamente sus objetivos; y 59% los cumplió en más de un 50%.

Las razones por las que el 38% no opera de acuerdo a los objetivos planteados se aprecian en el siguiente gráfico, donde destaca que en más del 50% de los proyectos, la principal limitante para el logro de los objetivos fueron los problemas organizativos.

**Gráfico 34. Principales obstáculos para el cumplimiento de objetivos  
(Proyectos activos)**

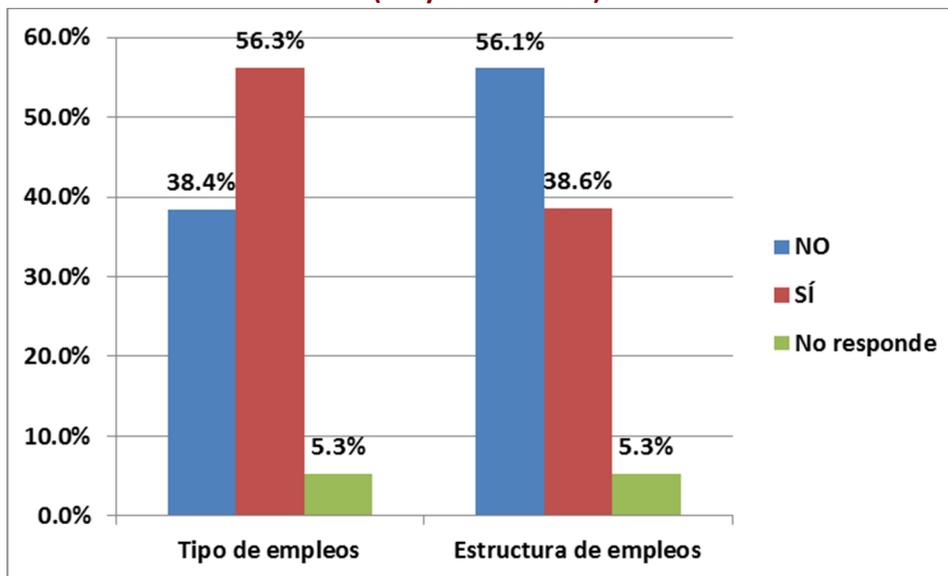


Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

- **Tipo y estructura de empleos**

Con relación a los empleos, los datos muestran diferencias entre lo esperado por las beneficiarias y lo planteado de manera verbal por parte del (la) técnico(a) o en el documento del proyecto. Es pertinente señalar que en los formatos para integrar las solicitudes de apoyo no se requiere explícitamente la definición del número de empleos a generar a partir de la implementación del proyecto. Pero por las respuestas obtenidas, es claro que las mujeres tenían mayores expectativas con relación al empleo, principalmente en lo que respecta a la estructura (remunerado o sin remuneración). Cabe mencionar que en el proceso de diseño del proyecto no se discutieron las opciones sobre el tipo de empleo (32.5%), o sobre la estructura de los mismos (51% de los casos).

**Gráfico 35. Consistencia en las previsiones de empleo  
(Proyectos activos)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

- **Ingresos y mercado**

En prácticamente todos los anexos financieros de la muestra analizados se reflejan utilidades a un año de la operación de los proyectos<sup>24</sup>. No obstante, las previsiones de ingresos en términos de utilidades, en la mayoría de los casos, no concuerdan con la realidad encontrada en campo.

Las razones de tal inconsistencia son de muy diversa índole. Desde un diseño del proyecto hecho de forma somera y sin considerar la realidad productiva y de mercado para la actividad ni las características socioeconómicas o la experiencia de las beneficiarias, hasta la falta de conocimiento, por parte de las socias, de aspectos técnicos, organizativos o de gestión empresarial y de mercado.

El acompañamiento técnico es primordial sobre todo en los proyectos agropecuarios, muchos proyectos, principalmente de ovinos, tienen un problema de origen al adquirir ganado que, por sus características, no se adapta a las condiciones climatológicas de la región en que se ubican los emprendimientos apoyados. También hay casos en los que no se consideró puntualmente la depreciación de los activos, que para los proyectos de cibercafés, por ejemplo, impacta considerablemente en los resultados financieros.

Muy ligado con los ingresos está el tema de inserción en los mercados y los consiguientes resultados en términos de ventas realizadas. Resalta la escasa proporción de proyectos que ha recibido apoyo técnico en

<sup>24</sup> Se encontró una excepción relativa a un proyecto de engorda de bovinos, que considera dos años sin utilidades por el periodo de gestación y engorda del ganado. El proyecto continúa activo y en crecimiento.



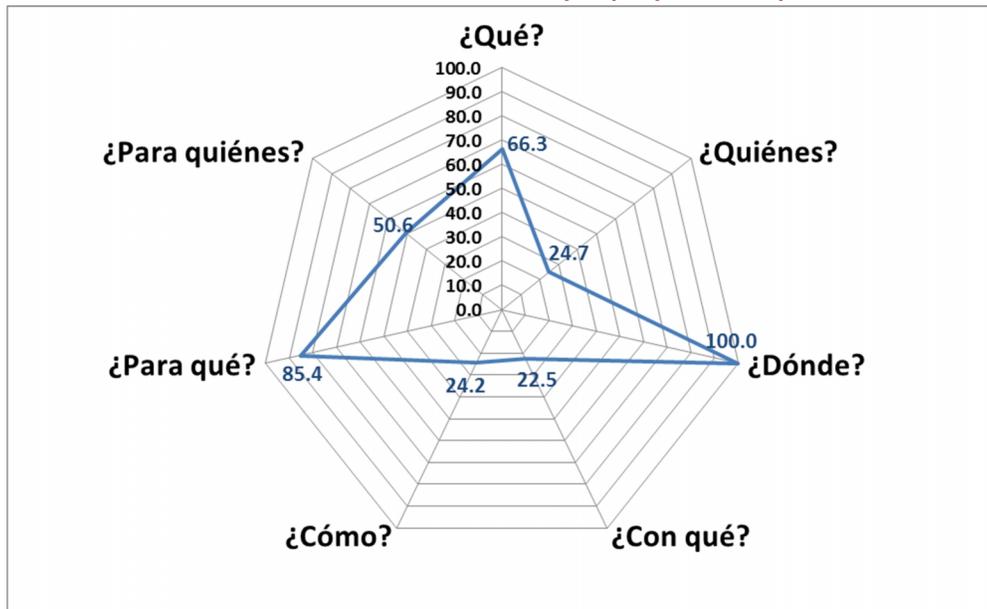
cuestiones relacionadas con la comercialización y el conocimiento del mercado, como se describe en el apartado 2.4. En consecuencia, las ventas proyectadas difícilmente pueden ser efectivas sin un adecuado proceso de investigación y orientación previo a la implementación del proyecto, así como una asesoría específica sobre el tema.

En la mayoría de los casos, las previsiones de mercado (ventas) planteadas en los documentos para la solicitud de los recursos, no necesariamente son inconsistentes, aunque parecieran serlo al observar los resultados. Más bien, la limitada participación de las socias en la definición respectiva, así como la falta de conocimiento de éstas para saber cómo competir mejor (diferenciación, valor agregado), parecieran ser las causas de las diferencias apreciadas entre lo planteado y lo realmente ejecutado en este aspecto.

A efectos de enriquecer el análisis sobre la coherencia de los proyectos, entendida como la expresión adecuada de los elementos de interés en cada etapa del Programa, se llevó a cabo una revisión documental de los proyectos de la muestra y se identificaron los elementos que constituyen la “idea de proyecto” que se establece en el proyecto productivo objeto del apoyo, y su respectiva comparación con los datos actuales. Estos elementos se compararon con la realidad que las personas consultoras de campo valoraron en el terreno. En el ciclo del proyecto, la “idea de proyecto” se refiere a la concepción general de la actividad productiva, respondiendo a las preguntas básicas de la planeación estratégica: ¿Qué? (actividad/giro productivo), ¿Quiénes? (número de integrantes), ¿Dónde? (núcleo agrario), ¿Con qué? (monto total de inversión fija), ¿Cómo? (proveedores), ¿Para qué? (mercado local, regional) y ¿Para quiénes? (clientes).

Los resultados de la exploración realizada revelan datos importantes, como se aprecia en el Gráfico 36. Por ejemplo, destaca la escasa proporción de proyectos en los que coincide el número de socias que continúan activas (¿quiénes?) contra el número de socias fundadoras señaladas en el expediente.

**Gráfico 36. Coherencia entre la idea y el proyecto en operación**



Fuente: Encuesta FAO, Febrero 2014. Exploración de la muestra.

También, la exploración de la muestra revela que es limitado el porcentaje de proyectos en que la TIR (25.8%), así como las utilidades estimadas en el plan (22.5%), corresponde con los logros alcanzados.



**CAPÍTULO**

**6**



## VI. PERCEPCIÓN DE LAS BENEFICIARIAS SOBRE EL PROGRAMA

En este capítulo se presenta la percepción que tienen las mujeres apoyadas sobre diversos aspectos relacionados con su participación en el Programa, así como su grado de satisfacción con los resultados alcanzados en el proyecto.

- **Difusión e ingreso al Programa**

La mayoría de las beneficiarias (40.2%) se enteró del Programa a través de familiares o amigos que recomiendan la participación en el PROMUSAG. En segundo término, el 22.6% recibió información por parte de alguna organización campesina. Las y los técnicos también jugaron un papel importante en la difusión del Programa, toda vez que el 17.5% de las beneficiarias declararon haberse enterado por medio de ellas(os)<sup>25</sup>. Otros medios de difusión fueron las mismas socias potenciales del proyecto (7%), las autoridades ejidales o comunales (5.8%), el personal de la Delegación de SEDATU (3.5%), y los funcionarios de gobierno estatal o municipal (3.4%).

Como se puede apreciar en la tabla siguiente, los trámites para el ingreso al Programa para la obtención de los apoyos, así como el proceso de conformación de los grupos, fueron relativamente fáciles para la mayoría de las mujeres apoyadas. El porcentaje de beneficiarias que no supo calificar los procesos apunta a situaciones irregulares, por ejemplo, que alguna de las socias haya “construido” el grupo en beneficio propio.

**Cuadro 10. Trámites y proceso de conformación del grupo**

Ingreso al Programa		Obtención de apoyos para el Proyecto		Conformación del Grupo	
<b>Muy fácil</b>	2.8	Muy fácil	1.7	Muy fácil	7.0
<b>Fácil</b>	39.0	Fácil	41.1	Fácil	50.6
<b>Normal</b>	24.3	Normal	21.5	Normal	27.0
<b>Complicado</b>	25.7	Complicado	26.0	Complicado	7.1
<b>No sabe</b>	6.1	No sabe	9.7	No sabe	6.1
<b>Otra persona lo hizo por usted</b>	2.1			Sin datos	2.2
<b>Total</b>	100.0	<b>Total</b>	100.0	<b>Total</b>	100.0

Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

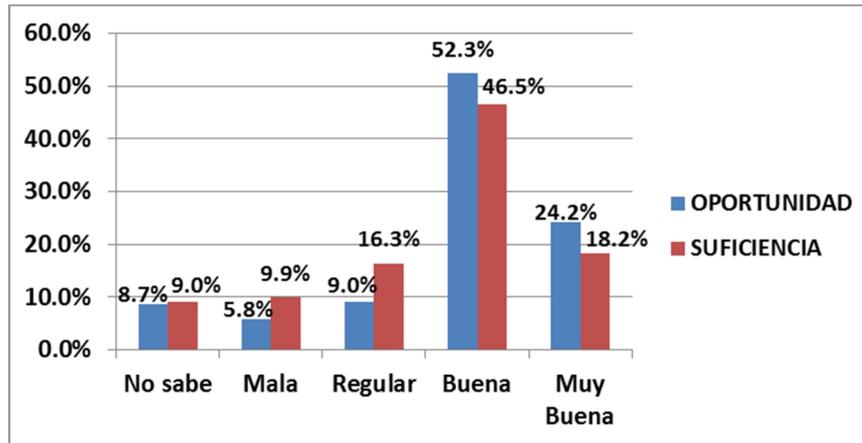
La capacitación brindada por la SEDATU fue calificada como muy satisfactoria en el 40% de los casos, mientras que el 41.4% se manifestó medianamente satisfecho. Por otro lado, el 7% declaró sentirse poco satisfecho y el 11.6% expresó una total insatisfacción al respecto.

<sup>25</sup> Es importante señalar que muchos de estos(as) técnicos(as) pertenecen a alguna organización campesina, sin embargo, en algunas ocasiones las mujeres entrevistadas no hacen distinciones.

- **Desarrollo y resultados del proyecto**

Con relación a los recursos para instalar los proyectos, la mayoría se encuentra satisfecha tanto con la oportunidad en la entrega como con la suficiencia de los recursos, sin embargo un 26.2% de beneficiarias calificaron como mala o regular la suficiencia.

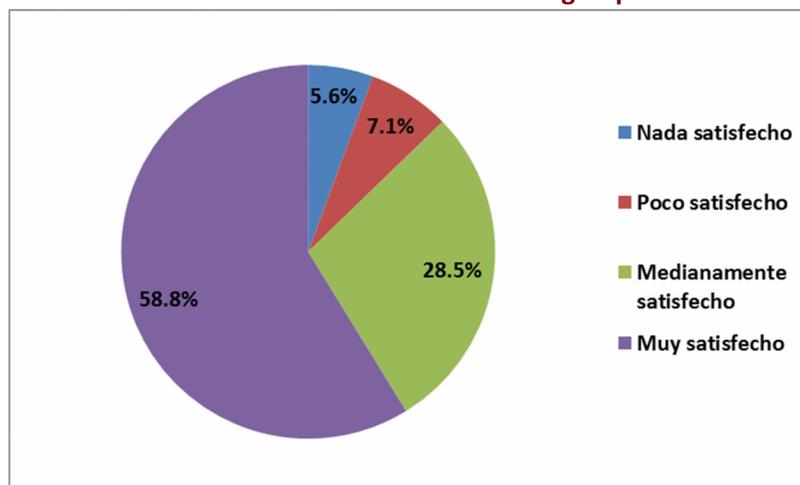
**Gráfico 37. Oportunidad y Suficiencia en la entrega de los apoyos**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Un tema importante es el grado de satisfacción con el giro productivo del emprendimiento; este aspecto está relacionado con la apropiación del proyecto por parte de las beneficiarias, así como con la continuidad del mismo. El gráfico siguiente da cuenta del alto nivel de satisfacción que manifestaron las encuestadas.

**Gráfico 38. Grado de satisfacción con el giro productivo**



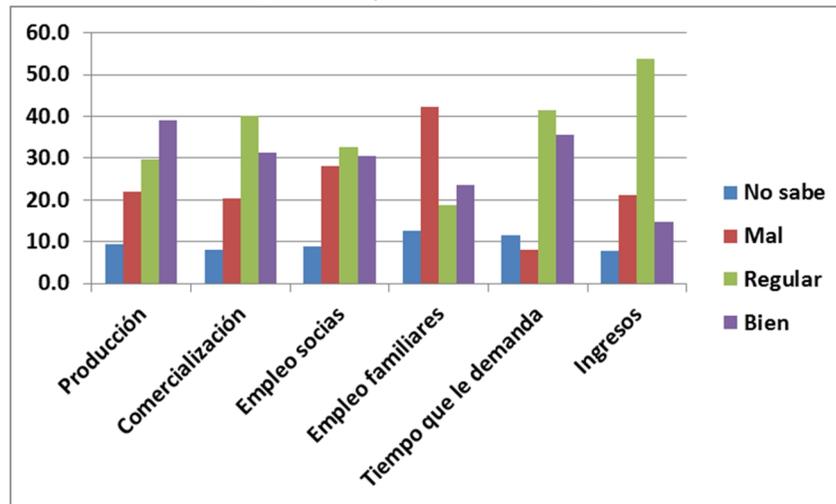
Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

Los datos que arroja la valoración de las beneficiarias sobre el funcionamiento y los resultados del proyecto revelan un buen nivel de satisfacción con el emprendimiento en que participaron. A excepción del empleo

generado para sus familiares, donde 42% lo calificó como “mal”, más de un tercio de las socias considera entre buenos y regulares los logros alcanzados en todos los demás aspectos evaluados.

Cabe destacar, sin embargo, la proporción de mujeres que no tenían conocimiento sobre los alcances del proyecto en los rubros analizados, y que en promedio representan casi un 10%.

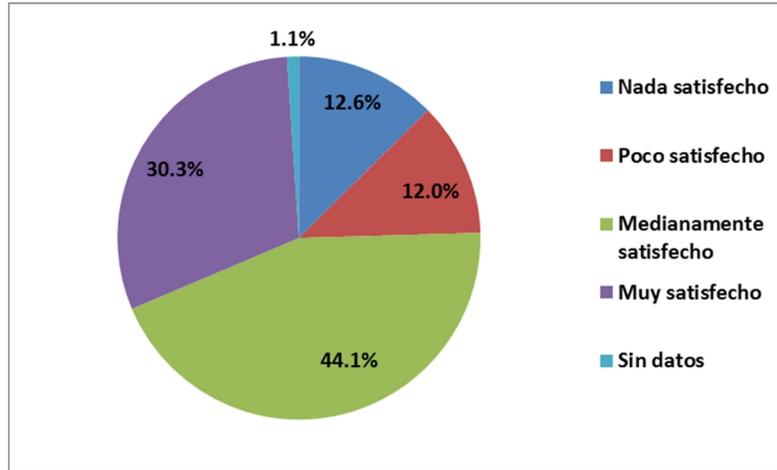
**Gráfico 39. Funcionamiento y resultados del proyecto.  
(Porcentaje de beneficiarias)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

En la entrevista individual las beneficiarias otorgaron una buena calificación a las y los técnicos, lo que se refleja en el grado de satisfacción con los servicios recibidos, como se aprecia en el Gráfico 40. Es importante resaltar que estos resultados engloban aspectos concernientes a la relación de las socias con el técnico, tales como la elaboración, gestión y trámite del proyecto, así como el nivel de comunicación y respeto del técnico hacia las mujeres apoyadas. De manera consistente, casi el 61% de las entrevistadas manifestó que volvería a contratar a la misma persona.

**Gráfico 40. Grado de satisfacción con los servicios del(la) técnico(a)**



Fuente: Encuesta FAO, febrero 2014.

**CAPÍTULO**

**7**



## VII. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

El análisis FODA que se aborda en este capítulo tiene como propósito hacer un balance de los elementos estratégicos del Programa, a partir de la valoración comprehensiva de los indicadores de los capítulos anteriores, así como de las opiniones de los y las consultoras de campo y de las mismas beneficiarias.

### • Fortalezas

- F1. Promueve y contribuye a la incorporación de las mujeres a la vida productiva.
- F2. Posibilita la obtención de ingresos adicionales a las socias.
- F3. Favorece el arraigo de las beneficiarias en sus comunidades.
- F4. Apoya a grupos vulnerables (mujeres, 3a. edad, indígenas, personas sin tierra) para su incorporación a la vida productiva.
- F5. Genera nuevas fuentes de empleo.
- F6. Contribuye a generar autogestión, promoviendo la responsabilidad de las beneficiarias por su propio desarrollo.
- F7. Cuenta con un sistema informático que facilita el acceso a la información y fomenta la transparencia.

### • Oportunidades

- O1. Existencia de OSC's interesadas en participar en el sector bajo esquemas participativos y de corresponsabilidad gobierno-sociedad. Además, estas organizaciones realizan importantes esfuerzos que apuntan a la construcción de capital social, que es un factor de éxito para la evolución de los proyectos.
- O2. Existencia de organizaciones campesinas con posibilidades de impulsar procesos de desarrollo territorial.
- O3. Presencia de una extensa red de Instituciones de Educación a lo largo y ancho del territorio nacional, que pudieran resultar en un invaluable apoyo en materia de capacitación y asistencia técnica para los proyectos.
- O4. Existencia de un vasto tejido institucional con posibilidad de complementar el Programa para ampliar la escala productiva y/o modernizar los sistemas de producción.
- O5. Establecimiento de convenios con instituciones oficiales, organizaciones o empresas para promover la comercialización de los productos derivados de los proyectos.
- O6. La importancia del tema de igualdad y género, tanto en los sectores nacionales como en la comunidad internacional.
- O7. Realización de una evaluación de impacto: recolectar información de la población que no ha sido beneficiada por el Programa.

### • Debilidades

- D1. Insuficiente capacitación tanto en términos de gestión empresarial, como técnico productiva.
- D2. Escaso conocimiento del potencial productivo y de mercado.
- D3. Insuficiente empleo e ingreso para todas las socias.



- D4. Se corre el riesgo de legitimar la doble jornada de trabajo para las mujeres.
- D5. Las acciones para fomentar procesos organizativos que, además, favorezcan el empoderamiento individual y grupal son prácticamente inexistentes.
- D6. Falta de capacitación relacionada con el entorno empresarial e institucional de los proyectos.
- D7. Desarticulación respecto de los planes de desarrollo territorial, así como de otros instrumentos de política para el desarrollo.

- **Amenazas**

- A1. La participación de actores externos que suelen obedecer a intereses clientelares, corporativistas o pro-selitistas, ajenos al Programa, desvirtuando sus propósitos.
- A2. Modificaciones al diseño del Programa que pudieran implicar la eliminación de los giros productivos no agropecuarios; las actividades industriales, comerciales y de servicios tienen una mayor tasa de sobrevivencia, y requieren menos de acompañamiento técnico profesional.

**CAPÍTULO**

**8**



## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación. Si bien este estudio se realizó a partir de las RO vigentes en el año 2011 en que fueron apoyados los proyectos, las propuestas consideran los cambios realizados a las RO emitidas por SAGARPA en abril de 2014 para el actual Programa de Apoyo para la Productividad de la Mujer Emprendedora (PROMETE), antes PROMUSAG.

### A. Conclusiones

#### 8.1 Alineación de Indicadores estratégicos 2014. Propuesta de nuevos indicadores

El PROMETE se alinea a la Meta Nacional 4 del PND 2013-2018: México Próspero; en particular al Objetivo 4.10: Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país. Asimismo, se articula a la Meta Nacional 2 "México Incluyente" objetivo 2.2 "Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente", y la estrategia 1 "Generar esquemas de desarrollo comunitario a través de procesos de participación social".

El objetivo general del Programa se vincula con la Meta Nacional 2 del PND 2013-2018 "México Incluyente", en particular con la estrategia transversal "Democratizar la productividad", en específico con la línea de acción "Fomentar la generación de fuentes de ingreso sostenibles, poniendo énfasis en la participación de la mujer en la producción en comunidades con altos niveles de marginación".

También, el Programa contribuye al cumplimiento de la estrategia transversal "Perspectiva de Género", al establecer acciones conducentes a lograr la igualdad sustantiva de las mujeres, en los ámbitos económico, social y cultural. Adicionalmente, dentro del Enfoque Transversal de la Meta "México Incluyente", una de las líneas de acción correspondientes a la Estrategia I ("Democratizar la Productividad") se refiere a "Fomentar la generación de fuentes de ingreso sostenibles, poniendo énfasis en la participación de la mujer en la producción en comunidades con altos niveles de marginación".

Según el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas ha registrado avances importantes con resultados favorables, sin embargo, en la gestión gubernamental se siguen realizando acciones aisladas y sin integralidad debido a que no se ha considerado esta perspectiva en todas las fases del ciclo de las políticas públicas.

#### 8.2 Indicadores de la MIR 2013

- **Tasa de variación en el ingreso**

El ingreso promedio mensual de las beneficiarias antes de emprender los proyectos se estimó en 1,666 pesos a precios de 2012. La fuente de estos recursos corresponde al trabajo asalariado (54%), autoempleo (26%), subsidios, remesas y/o apoyos de familiares (19%), y menos del 1% a ingresos derivados de las uni-



dades de producción rural. Después de la implementación del proyecto, el ingreso promedio se incrementó 9.8%, donde el aporte derivado de utilidades (26%) y salarios (8%) sumó 623 pesos mensuales. Esta cantidad es significativa principalmente para las mujeres ubicadas en los estratos de ingresos muy bajos y bajos y, en todos los estratos, complementa los recursos provenientes de otras fuentes. También se observa un cambio en la estructura de los ingresos de las mujeres apoyadas: disminuyen los recursos obtenidos por trabajo asalariado y de autoempleo, sin embargo, esta disminución se vio compensada con los recursos provenientes del proyecto e incrementó el ingreso nominal de las beneficiarias.

El análisis de ingresos por actividad productiva indica que es mayor la proporción de emprendimientos correspondientes a giros no agropecuarios donde las socias obtuvieron un promedio de ingreso mensual por arriba de los \$4,000. Esta información obliga a considerar las diferentes condiciones necesarias para fortalecer los proyectos agrícolas y pecuarios, principalmente en lo relacionado con el acompañamiento técnico, y el potencial productivo y de mercado de tales empresas.

- **Empleo**

Cada una de las empresas apoyadas generó un promedio de 2.4 empleos, de los cuales 2.07 fueron ocupados por mujeres y 0.32 por hombres. Al contrastar los resultados con los obtenidos en 2009, se aprecia que los proyectos han mejorado su capacidad de generar empleos para las mujeres rurales (Capítulo 2.2).

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. Si bien los resultados encontrados dan muestra de los avances en términos de empleos, el tema de los ingresos continúa siendo un reto para las políticas del sector rural.

Respecto a la distribución con relación a la estructura de los empleos (con o sin remuneración) se observa que una importante proporción (81%) corresponde a empleos no remunerados, de los cuales el 91% fueron ocupados por mujeres. De otro lado, 98% de los empleos se encuentran en la categoría de permanentes, donde la proporción de mujeres ocupadas equivale al 86%<sup>26</sup>.

Ambas condiciones pueden explicarse por la participación directa y continuada de las socias en las actividades de los proyectos quienes, además, asumen el hecho de no recibir contraprestación alguna con la expectativa de obtener ingresos, ya sea por medio del autoconsumo y/o a través de las utilidades que el proyecto pudiera generar.

- **Sobrevivencia**

Poco más del 70% del total de los proyectos implementados en 2011 se mantuvo activo un año después de haber sido apoyado, y de éstos, 73% obtuvieron utilidades. La sobrevivencia de los proyectos tiene impor-

---

<sup>26</sup> Se considera el total de los proyectos apoyados: activos e inactivos.

tantes contrastes entre giros productivos; los datos de la muestra indican que la mayor concentración de proyectos activos se encuentra en los emprendimientos comerciales (principalmente abarrotes y papelería) y de servicios (sobre todo cibercafés, preparación de alimentos y renta de mobiliario). Una posible explicación apunta a que las mujeres beneficiadas pueden conjugar más fácilmente su tradicional rol familiar con su participación en proyectos de este tipo. Lo mismo podría aplicar para los proyectos industriales, generalmente talleres de costura y plantas purificadoras de agua.

Entre las principales razones de no sobrevivencia de los proyectos productivos, se mencionan en orden de importancia, las siguientes:

- a) Bajas utilidades o pérdidas. Derivadas mayormente de:
  - Escaso potencial productivo o de mercado;
  - Exiguo conocimiento en la gestión administrativa y de mercados por parte de las beneficiarias.
- b) Conflictos entre las socias. Generados primordialmente por la ausencia de liderazgo y/o de un proceso participativo en el que se definan reglas, derechos y responsabilidades de manera clara.
- c) Factores imprevisibles. Independientemente de las causas de fuerza mayor (huracanes, sequía, etc.), circunstancias como la falta de asistencia técnica, la poca experiencia de las mujeres en la actividad productiva y/o la muerte de animales o plantas.

Los principales obstáculos para la instalación o puesta en marcha de los emprendimientos, se concentran en “dificultades organizativas”. En el caso de los proyectos que operan pero no tienen los resultados esperados, el 57% lo atribuyen a problemas organizativos. Este hallazgo es significativo pues refleja la importancia de construir bases de confianza entre las beneficiarias, previo a la instalación de los proyectos.

Los resultados de las encuestas revelan que la sobrevivencia de los proyectos está relacionada con el grado de apropiación de los mismos por parte de las beneficiarias. También destaca el porcentaje de proyectos que continúan operando a partir de la propuesta de alguna organización campesina o agraria.

Si bien las actividades relacionadas con agricultura protegida dan muestra de una alta tasa de sobrevivencia, en el trabajo en campo se encontró que estas empresas tienen bajos niveles de producción derivados principalmente de la falta de experiencia y de una limitada asistencia técnica. De los proyectos activos solamente 6% corresponden a este giro productivo.

Los emprendimientos pecuarios participan con un 32% en la proporción de proyectos activos. Específicamente, en las actividades de cría de ovinos fueron pocos los casos en los que se encontró una lógica de producción encaminada a generar ingresos adicionales de manera sostenida. Además, la muerte de los animales es muy frecuente en este giro.



### 8.3 Indicadores complementarios

Los temas que a continuación se describen ayudan a una mejor comprensión de los resultados obtenidos en los indicadores estratégicos de la MIR, expuestos en el apartado anterior, y están estrechamente vinculados con éstos. En consecuencia, las recomendaciones vertidas en dicho apartado, contribuyen también a mejorar los resultados de los indicadores complementarios, y solamente se puntualizan algunos aspectos específicos.

- **Utilidad y rentabilidad**

Si bien la encuesta permitió estimar una aproximación de las utilidades de operación, es importante resaltar que la falta de registros y/o de conocimiento por parte de las socias limitó en la posibilidad de obtener información consistente y precisa para este ejercicio; para el 4% de los proyectos no fue posible construir un estado de resultados. El 73% de los proyectos activos apoyados en el año 2011 obtuvieron utilidades de operación en el año 2012, en tanto que casi un 23% de ellos reflejaron pérdidas.

Al analizar a detalle los datos se observa que las empresas con pérdidas tuvieron una importante disminución en el valor de los inventarios, a la vez que bajos ingresos por ventas, con la consiguiente descapitalización que derivó en utilidades negativas. Se encontró que la pérdida de los activos obedece principalmente a que se los repartieron, los vendieron por falta de recursos, o bien, a decir de las entrevistadas, los animales o plantas murieron.

La tasa de rentabilidad promedio anual en los proyectos con utilidades fue del 27.9% y en las que tuvieron pérdidas del -41.2%. En este resultado debe tenerse en cuenta que gran parte de los proyectos apoyados aprovechan diversos activos disponibles por los que no pagan, como mano de obra familiar, terrenos o locales prestados.

- **Asistencia técnica**

Esta es una importante área de mejora en el Programa. Aun cuando el diseño del mismo incorpora un componente de apoyo para asistencia técnica, los resultados encontrados en este ámbito indican que en gran parte de los proyectos persiste una deficiencia en los servicios que se relacionan con la gestión empresarial y de mercados. La diversificación productiva de los proyectos apoyados requiere de perfiles técnicos específicos para cada giro. Resultaría oneroso, además de complejo, identificar los perfiles adecuados para asignarlos a cada caso y región en particular. En todas las entidades federativas existe una importante red de instituciones educativas que se presentan como una fuente de recursos humanos para cubrir las necesidades de acompañamiento profesional y asistencia técnica de que adolecen la mayoría de los proyectos rurales. Además, es común encontrar Organizaciones de la Sociedad Civil (sobre todo en los estados con mayores índices de pobreza multidimensional) que, reuniendo el interés de varias comunidades trabajan en su beneficio vinculando los sistemas productivos, culturales y naturales con proyectos sustentables. Estas organizaciones podrían convertirse en aliadas estratégicas para la instancia operadora del Programa, toda vez que es común que sus proyectos se detonen a partir de procesos participativos que toman en consideración



las necesidades y capacidades específicas de los participantes y su entorno, además, pueden ser importantes difusores de los Programas.

Para los proyectos agropecuarios, como se ha señalado de manera reiterada, la asistencia técnica juega un papel muy significativo y que está directamente relacionado con la sobrevivencia de este tipo de emprendimientos.

Uno de los objetivos específicos de las RO 2014 es el fomento al desarrollo de capacidades productivas a través de la "Asesoría Técnica". Empero, el tiempo estipulado para el acompañamiento del "Asesor Técnico"<sup>27</sup>, dentro de las mismas reglas, se estima limitado para el logro de este objetivo.

- **Sustentabilidad Ambiental**

Las beneficiarias 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. Si se analiza el funcionamiento de una UPR aislada, como las apoyadas por el Programa, el impacto ambiental negativo pudiera parecer insignificante, aun cuando se realicen prácticas ambientalmente inadecuadas en el proyecto. No obstante, los proyectos implementados en un territorio determinado, en conjunto, pueden impactar las condiciones medioambientales. Más aún, el tema está relacionado con aspectos culturales, donde las mujeres juegan un papel relevante por ser ellas quienes, por lo general, inculcan nuevos hábitos a las siguientes generaciones.

- **Inserción de los proyectos en los mercados de insumos y productos**

En el 45.9% de los proyectos se constató que las compras del principal insumo se realizaron como grupo, lo que contribuye principalmente a construir acciones colectivas y a fortalecer la toma de decisiones conjunta. En el 52.7% de los casos las beneficiarias declararon que compran de manera individual, lo que limita este proceso y, eventualmente, disminuye su capacidad de negociación. Las compras a través de organizaciones de segundo nivel solo representaron el 1.4%.

Si bien el 40% de los proyectos participa en un mercado competido, donde existen más de 5 vendedores del mismo producto, las mujeres entrevistadas señalan que 54% son de tamaño similar, 25% son más grandes y 13% más pequeñas. Es decir, la competencia en estos mercados no es especialmente desventajosa, sin embargo, más del 60% no agrega valor a sus productos. Por otra parte, el 79% de los proyectos no ha recibido asesoría para la comercialización de sus productos.

---

27 Artículo 10, Fracción II, inciso b): El "Asesor Técnico" acompañará al "Grupo Beneficiario" hasta que se haya llevado a cabo la Supervisión de Puesta en Marcha al "Proyecto Productivo", por parte de la "Coordinación General", de lo contrario será sancionado.

Artículo 50, Fracción II: Supervisión de Puesta en Marcha: Es la inspección documental y de campo que se realiza de forma aleatoria a los Grupos Beneficiarios del Programa, posterior a los 60 días naturales a la entrega de la "Aportación Directa".



Aun cuando desde el punto de vista de la situación operativa de los proyectos existen amplias posibilidades de integración, las figuras asociativas “hacia atrás” (mercados de insumos) y “hacia adelante” (mercados de consumo final) nos son valoradas favorablemente en la mayoría de los casos por razones ajenas al mercado, como son la desconfianza en los potenciales socios. Las posibilidades de integración vertical son amplias pero no pueden ser concretadas sin una decidida estrategia institucional, que supone la identificación y ejecución de acciones precisas de orientación de las políticas.

Los proyectos de PROMUSAG en su mayoría están diseñados para operar en el mercado local. Su permanencia y consolidación suponen una gestión que básicamente permita ofrecer precios competitivos, considerando el bajo poder adquisitivo del consumidor local y la escasa diferenciación y especialización de los productos y servicios que suministran.

#### **8.4 Reglas de Operación e instrumentos de solicitud y supervisión**

A partir del 2011 se han establecido importantes cambios y ajustes a las reglas de operación, que permitirán mejorar la operación del Programa.

En 2012 desaparece el componente de aportaciones directas como garantías líquidas para la obtención de líneas de crédito, así como el esquema de capitalización de ahorros (ECA). No obstante, los proyectos podrán tener acceso a un segundo apoyo al cumplir con los requisitos establecidos en las RO 2014, en su Artículo 8, fracción IV.

En los instrumentos para la solicitud e ingreso de los proyectos productivos destaca favorablemente el diseño de los formatos, al contener elementos que permiten visualizar aspectos de mercado, proveeduría, necesidades de capacitación y riesgos, entre otros. No obstante, al revisar los documentos de los proyectos aprobados, se encontraron inconsistencias que es posible que deriven, o bien de la falta de claridad sobre los datos requeridos, o de una limitada comprensión de algunos conceptos por parte de los técnicos. En el primer caso, por ejemplo, en los Anexos A y B en el apartado de giro productivo del proyecto, éste aparece de manera indistinta como “borregos, pecuario, ovinos”.

Con relación a una posible falta de comprensión de los temas por parte de los y las técnicas, se mencionan algunos ejemplos: i) Metas. Si bien en el formato aparece el término “cuantitativas”, en un buen número de casos solamente se hace una descripción general de lo que se espera lograr; ii) Normas. Por lo general, el/la técnica anota una lista de normas, que no necesariamente aplican para el tamaño o las condiciones del proyecto que, además, las beneficiarias desconocen en su mayoría, como se constató en campo; iii) Riesgos. El formato señala una serie de ejemplos de riesgos, sin embargo, suele suceder que el/la técnica tomen los ejemplos como guía de llenado; iv) Participación de las socias en el diseño del proyecto. Con frecuencia, la descripción de este punto se limita a una narración poco clara que apunta a que no hubo tal participación.

Valorar la consistencia entre lo proyectado y lo ejecutado en términos de empleo, ingresos y mercado, es importante independientemente de que esto forma parte de lo establecido en los términos de referencia marco para la presente evaluación. No obstante, la información de los Anexos en su mayoría no proporciona datos suficientes para apreciar de manera puntual tal consistencia, sobre todo en cuanto al tema de empleos a generar.

Las RO 2014 establecen que la Unidad Responsable podrá realizar cuatro tipos de supervisión, es decir, uno más que en las RO precedentes, y que se refiere a la inspección que se realizará de manera aleatoria a los grupos beneficiarios en el ejercicio fiscal siguiente. No obstante la utilidad de estas visitas, los resultados, tanto de evaluaciones anteriores (FAO, 2011; CIESAS, 2012) como de la actual, han revelado la importancia de verificar las condiciones físicas, geográficas y socioeconómicas mínimas necesarias para la operación de los proyectos.

### 8.5 Temas transversales

- **Pobreza multidimensional**

El porcentaje de mujeres beneficiadas que se encuentran en condición de pobreza multidimensional, con base en las definiciones de CONEVAL, se estima a partir de una aproximación, utilizando el ingreso personal, ya que las condiciones de la evaluación no incluyen estimar el ingreso del hogar. Las carencias sociales, así como las alimentarias, se valoran a partir de la declaración de las beneficiarias.

Como resultado del incremento en el ingreso promedio de las mujeres apoyadas por el Programa, aumenta la proporción de beneficiarias que se encuentran por arriba de la Línea de Bienestar (LB), y disminuye el porcentaje de mujeres apoyadas por debajo de la Línea de Ingreso Mínimo (LIM). La proporción de mujeres ubicadas debajo de la LB se incrementa, lo que podría explicarse con alguna(s) de la(s) siguiente(s) razones: i) las beneficiarias entrevistadas dejaron de participar en los proyectos; ii) suspendieron alguna(s) de las actividad(es) que les generaban ingresos (autoempleo, trabajo asalariado); iii) dejaron de percibir apoyos de familiares en el país o en el extranjero; iv) se interrumpieron los apoyos de programas gubernamentales.

Al comparar los datos previos a la implementación del proyecto (2010), se aprecia que el porcentaje de beneficiarias en el rango de “Pobreza multidimensional” disminuyó, al igual que las ubicadas en situación de “Pobreza multidimensional extrema”. En el ámbito “Vulnerable por carencias sociales” aumentó el porcentaje, donde la principal carencia se encuentra en el acceso a la seguridad social. Las clasificaciones “Vulnerable por ingresos” y “No pobre multidimensional y no vulnerable” se mantuvieron sin cambio.

- **Contribución del Programa en el Contexto Territorial**

Si bien la intervención del Programa en la implementación de proyectos productivos constituye en sí misma un elemento que contribuye en el contexto territorial en los ámbitos económico y social, la valoración del NDO y el NIP ayuda a identificar su capacidad de permanencia en el mediano plazo y su consecuente apor-



tación en materia de empleos e ingresos. Con relación al Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO) del total de proyectos activos, más de la mitad muestra un nivel medio (61%). Destaca que sólo el 31% de los proyectos continúan trabajando como grupo con la participación de todas las integrantes. Por otro lado, en 75% de los proyectos existen elementos que podrían ayudar a fortalecer la cohesión de los grupos, como identidad cultural y lazos familiares entre las socias. Esta información sugiere la importancia de aprovechar las condiciones endógenas de los grupos para fortificarlos. La comparación del NDO estimado para 2009 revela un importante avance en la evolución de los proyectos ubicados en el nivel medio, pasando de 36% a 61.3%. El indicador del Nivel de Integración Productiva refleja que la mayoría de los proyectos compran sus insumos a nivel local o regional (33% y 39% respectivamente), y venden en el mercado local (85%)<sup>28</sup>. Tales condiciones ubican a los proyectos principalmente en los niveles deficiente (55%) y regular (27%) de inserción en los mercados, sin embargo, el intercambio de bienes y servicios implica una derrama económica a nivel local.

La participación del Programa en la generación de empleos es importante en las localidades que se ubican los proyectos apoyados pero la gran mayoría de los puestos de trabajo no son remunerados. Las socias asumen el hecho de no recibir contraprestación alguna con la expectativa de obtener beneficios, ya sea por medio del autoconsumo y/o a través de las utilidades que el proyecto pudiera generar en el mediano plazo. El incremento en los ingresos, por tanto, es más factible que se produzca a través de las utilidades, lo que enfatiza la importancia de vigorizar los aspectos relacionados con actitudes y gestión empresarial.

- **El Programa y la perspectiva de género**

En 2010, 46.6% de las mujeres no realizaban ninguna actividad que les generara ingresos. Para 2012 se observa que casi la mitad de estas mujeres se incorporaron a alguna actividad productiva. Si bien la incorporación al proyecto PROMUSAG significó un ingreso para el 46.6% de las mujeres, el porcentaje restante aún no percibe ingresos por este concepto. Lograr que las mujeres que se inscriben en el Programa efectivamente permanezcan y se beneficien de él, continúa siendo un reto importante.

Los datos reflejan la diversificación de las actividades productivas remuneradas de las mujeres. No obstante, éstas suelen ser relativamente precarias, tanto las realizadas dentro de la UPR como las de autoempleo y las correspondientes al trabajo asalariado. Al comparar el porcentaje del ingreso familiar que aportan las mujeres, se observa que éste tuvo un incremento cercano a los 5 puntos porcentuales al pasar del 22.7% en 2010 (antes del proyecto) al 27.4% en 2012 (después del proyecto).

Después de la implementación del proyecto (2012), el ingreso promedio mensual de las beneficiarias (\$655) tuvo un incremento de 9.8% respecto del ingreso que percibían antes (2010).

---

<sup>28</sup> Para mayor detalle en la información, consúltese el capítulo 2.4.



Para el caso de los proyectos activos, del total de empleos creados (9,953), se catalogan como permanentes 9,796 (15% hombres y 85% mujeres). En cuanto a la estructura, los empleos remunerados representan 15% del total y suman 1,504, de los cuales, el 56% corresponden a mujeres y el restante 44% a varones.

La comparación entre los datos de 2011 y los obtenidos en la presente evaluación, permite apreciar un incremento de 13 puntos porcentuales en la participación de las mujeres en empleos remunerados. Lo anterior pudiera interpretarse como una disminución de la brecha de la desigualdad en el ingreso, sin embargo, el ingreso promedio que recibieron las beneficiarias por concepto de salarios derivados del proyecto sigue siendo marginal (\$171 mensuales), y la proporción de este tipo de empleos es bastante limitada. Ambas condiciones continúan representando un gran reto para las políticas de desarrollo rural.

El incremento porcentual en las mujeres jefas de familia, así como la disminución en el porcentaje de beneficiarias dependientes apunta hacia un mayor nivel de responsabilidad en las mujeres. De otro lado, el promedio de dependientes en el hogar disminuye, lo que pudiera indicar que las mujeres empiezan a transitar hacia un estadio de mayor conciencia y autonomía respecto a la planificación familiar.

Las principales características sociodemográficas de las beneficiarias que se incorporaron al Programa indican que, a la fecha de la encuesta, la edad promedio de las mujeres es de 41.2 años, con un promedio de escolaridad de 7.9 años. Este último dato es relevante al considerar que en 2011 las beneficiarias tenían 6.1 años de estudio en promedio.

Si bien el 22.8% de las mujeres declararon tener una calidad agraria de ejidataria, posesionaria o comunera, una exploración de las observaciones realizadas por las personas consultoras de campo sugiere que la titularidad de los derechos corresponde en muchos casos al cónyuge. Es decir, en la mayor parte de las sociedades rurales, las mujeres solo tienen acceso a la tierra a través de sus familiares varones (FAO, 2009). Lo anterior hace visible la vulnerabilidad de las mujeres en caso de viudez o separación (FAO, 2012).

Con relación a la repercusión del proyecto en las relaciones entre quienes integran la familia, por una parte, se exterioriza que las mujeres realizan dobles jornadas de trabajo: la proporción de respuestas captadas (73%) muestran que las actividades domésticas, en su mayoría, no se han distribuido de manera más igualitaria y, por ende, las beneficiarias no tienen más tiempo para sí mismas; por otra, más del 59% declara no haber recibido mejor trato de su pareja a partir de que inició el proyecto, sin embargo, casi la mitad percibe un mejor trato por parte de sus hijos.

Al comparar la información con los datos de FAO, 2012, los resultados son alentadores, sobre todo en lo concerniente al trato recibido por los hijos, donde destaca una mejora de 43 puntos porcentuales a partir de la implementación del proyecto. En cuanto al trato de la pareja, incrementó en 29 puntos porcentuales la proporción de mujeres que declararon haber recibido mejor trato.



Si bien los resultados anteriores aluden a que se está generando una evolución positiva en la condición de las mujeres en el hogar, persiste la división sexual del trabajo, que responsabiliza a las mujeres del trabajo doméstico y del cuidado de la familia y la consiguiente doble (o triple) jornada laboral para aquellas que se incorporan a los proyectos apoyados por el PROMUSAG. En suma, el PROMUSAG incorpora a las mujeres a la vida productiva, pero no a los hombres a la vida reproductiva (FAO, 2012).

En la decisión de qué comprar, o a qué destinar los ingresos (principalmente los provenientes del proyecto), destaca la proporción de recursos que las mujeres destinaron a la alimentación de la familia (52%). También se revela una evolución positiva al comparar los datos con los obtenidos en 2012, puesto que hay una disminución de alrededor de 11 puntos porcentuales en el porcentaje de mujeres que declaran no participar en la toma de decisiones en los aspectos analizados. Esta información apunta a condiciones más favorables en aspectos como la autonomía y la capacidad de decidir en el contexto familiar de las mujeres apoyadas. Adicionalmente, la capacidad de decidir se refleja en la iniciativa para iniciar el proyecto, donde en el 51% de los proyectos analizados, la idea del emprendimiento provino de alguna(s) de la(s) participante(s).

La exploración de los comentarios realizados por los y las consultoras de campo, revela que las mujeres se sienten reconocidas por el hecho de haber sido escuchadas y estar al frente de su propio negocio; esto incide también en la capacidad de asumir la responsabilidad de su propio desarrollo, incrementando su nivel de autoestima al percibirse como personas con potencial para contribuir a mejorar su entorno.

La experiencia observada en el estudio de caso, pone de manifiesto un beneficio potencial para las mujeres que se incorporan al Programa, y que está directamente relacionado con la gestación y el desarrollo de una actitud emprendedora<sup>29</sup>.

### **8.6 Coherencia de los proyectos**

Los datos que arroja la encuesta son alentadores al constatar que en la gran mayoría de los proyectos, la actividad planteada en los formatos de solicitud de recursos (Anexos “A” y “B”) es la misma que fue financiada. De manera similar, la alta proporción de proyectos que coinciden con las preferencias de la mayoría de las socias, da cuenta del conocimiento de las beneficiarias sobre la actividad productiva elegida. Otro dato que confirma lo anterior, es la apreciación de las personas consultoras de campo, quienes percibieron un alto o muy alto grado de satisfacción con el giro productivo en el 77% de los casos.

Del total de proyectos activos, 38% no opera de acuerdo a los objetivos planteados. Para casi dos terceras partes la principal limitante fueron los problemas organizativos.

Con relación a los empleos, los datos muestran cierto nivel de inconsistencia entre lo planteado a las beneficiarias, ya sea en el documento de proyecto o de manera verbal por parte del técnico<sup>30</sup>. Esta situación re-

---

<sup>29</sup> Véase el final del capítulo 3.3



fleja las expectativas no cumplidas por parte de las beneficiarias, ya que en el proceso de diseño del proyecto no se discutieron las opciones para el tipo de empleo (32.5%), o sobre la estructura de los mismos (51% de los casos).

Las previsiones de ingresos expresadas en los documentos para la solicitud de recursos, en la mayoría de los casos, exceden por mucho la realidad encontrada en campo. Las razones son de muy diversa índole. Desde un mal diseño del proyecto, hecho de forma somera y sin considerar la realidad productiva y de mercado para la actividad, ni las características socioeconómicas o la experiencia de las beneficiarias, hasta la falta de conocimiento, por parte de las socias, sobre aspectos técnicos, organizativos o de gestión empresarial.

Muy ligado con los ingresos está el tema de inserción en los mercados y los consiguientes resultados en términos de ventas realizadas. Las previsiones de mercado (ventas) planteadas en los documentos para la solicitud de los recursos no necesariamente son excesivas, aunque pudiera considerarse así al observar los resultados, que suelen estar muy por debajo de lo programado. Más bien, la limitada participación de las socias en la definición respectiva, así como la falta de conocimiento de éstas sobre estrategias para competir mejor (diferenciación, valor agregado), parecieran ser las causas de las inconsistencias detectadas. Además, es escasa la proporción de proyectos que ha recibido apoyo técnico en cuestiones relacionadas con la comercialización y el conocimiento del mercado, como se describe en el apartado 2.4. En consecuencia, las ventas proyectadas difícilmente pueden ser efectivas sin un adecuado proceso de investigación, orientación y capacitación previo a la implementación del proyecto.

### 8.7 Percepción de las beneficiarias

En general, la valoración de las beneficiarias respecto del programa puede calificarse como buena. Un dato que resulta relevante es el porcentaje de mujeres (40.2%) que se enteró del Programa a través de familiares o amigos, puesto que sugiere que la difusión, en buena medida, se ha realizado “boca a boca” a partir de beneficiadas satisfechas que recomiendan la participación en el PROMUSAG.

Por otra parte, casi dos tercios de las beneficiarias consideraron normales, fáciles o muy fáciles los trámites para el ingreso al Programa, así como para la obtención de los apoyos. Con relación a los recursos para instalar los proyectos, si bien la mayoría se encuentra satisfecha tanto con la oportunidad en la entrega como con la suficiencia de los recursos, este último aspecto refleja un 26.2% de beneficiarias que la calificaron como mala o regular. También, 87% de las mujeres se encuentran satisfechas o muy satisfechas con la actividad productiva seleccionada.

Los datos que arroja la valoración de las beneficiarias sobre el funcionamiento y los resultados del proyecto revelan un nivel aceptable de satisfacción con el emprendimiento en que participaron. A excepción del em-

---

30 En los formatos para integrar las solicitudes de apoyo no se requiere explícitamente la definición del número de empleos que se pretende generar con el proyecto.

pleo generado para sus familiares, donde 42% lo calificó como “mal”, más de un tercio de las socias considera entre buenos y regulares los logros alcanzados en todos los demás aspectos evaluados: producción, comercialización, tiempo que les demanda el proyecto, empleo para socias e ingresos. Cabe destacar, sin embargo, la proporción de mujeres que no tenían conocimiento sobre los alcances del proyecto en los rubros analizados, y que en promedio representan casi un 10%. Esta condición alude a situaciones irregulares, por ejemplo, que alguna de las socias haya “construido” el grupo en beneficio propio, de acuerdo a las observaciones realizadas por las personas consultoras de campo.

## **B. Recomendaciones**

- Considerando que: i) el PND 2013-2018, al plantear la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres establece la perspectiva de género como Estrategia Transversal que se refleja en las Metas Nacionales; ii) el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013–2018 es de observancia obligatoria para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; iii) la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer rural son centrales para la reducción del hambre y la pobreza, y iv) la importancia de fortalecer la perspectiva de género desde el diseño hasta el seguimiento y la evaluación del PROMETE, se recomienda integrar un indicador, a nivel de Fin, que determine aspectos relacionados con el empoderamiento de las mujeres: autonomía, toma de decisiones, control del ingreso, propiedad de activos productivos, entre otros, y que podría denominarse: “Tasa de variación en el índice de empoderamiento de las mujeres apoyadas”. Se sugiere también, que el diseño de este indicador se realice de manera coordinada con el INMUJERES<sup>31</sup>. De manera complementaria, es conveniente que se induzca la concurrencia y la sinergia con programas de transferencias condicionadas, como el de “Oportunidades” de la SEDESOL.
- Con base en la importancia de afianzar la permanencia de los proyectos, se sugiere elevar a nivel de componente el indicador “Porcentaje de proyectos productivos supervisados previo a la entrega del apoyo”. Este indicador contribuye a identificar los avances en el cumplimiento del objetivo específico III de las RO: “Verificar las condiciones físicas y técnicas de los Proyectos Productivos mediante la Supervisión Previa”.
- Debe asegurarse que las empresas, principalmente las relacionadas con actividades agropecuarias, cuenten con el potencial productivo y de mercado suficiente para el desarrollo del emprendimiento, por lo cual, se reitera la importancia de incrementar la proporción de proyectos sujetos a la supervisión previa. Así mismo, se propone capacitar al personal de las Delegaciones para identificar tales potenciales en su región y, con base en estos criterios, se otorgue una calificación que sea considerada por el equipo central de dictaminación.

31 En FAO (2012), p.93, se detalla un selecto número de indicadores para medir el avance en temas estratégicos para la equidad y la igualdad de género.

- El Anexo B debe transitar de ser un mero requisito para solicitar recursos, a ser un instrumento que oriente el proyecto desde su diseño hasta la implementación del mismo, a través de un proceso participativo del grupo que contribuya a forjar un compromiso y apropiación del proyecto por parte de las socias. Además, es importante promover e incentivar la generación de aprendizaje y bases de confianza en y entre los grupos beneficiarios a través del conocimiento recíproco y el intercambio de experiencias, por medio de la realización de talleres intergrupales en las localidades de los proyectos y en otras regiones. Los contenidos de los talleres podrían incluir, entre otros, los siguientes aspectos:
  - Presentación, por parte de los y las beneficiarias, de elementos impulsores y restrictivos de sus respectivos proyectos;
  - Identificación de oportunidades de negocio, buscando favorecer procesos de integración horizontal y vertical;
  - Introducción a conceptos de cadenas productivas y desarrollo local;
  - Presentación de temas relativos a las buenas prácticas de gestión administrativa, técnico-productiva y de mercados;
  - Exposición de la gama de Programas de apoyo que ofrecen las diversas instituciones.

Este proceso de formación/aprendizaje podría llevarse a cabo en alianza con SEDESOL, FONAES, CDI, SEDATU. No menos relevante es el potencial de las organizaciones campesinas o agrarias para desempeñar un papel clave en este tema, por tanto, es altamente recomendable impulsar procesos de formación con dichas agrupaciones, considerando un enfoque de desarrollo local.

1. La diversificación productiva de los proyectos apoyados requiere de perfiles técnicos específicos para cada giro. Resultaría oneroso, además de complejo, identificar los perfiles adecuados para asignarlos a cada caso y región en particular. Es fundamental encontrar la manera de articular los proyectos productivos con las instituciones que faciliten la transferencia de conocimientos y tecnologías. Se considera prioritario definir un esquema de vinculación de los proyectos con la oferta de apoyo tecnológico y de desarrollo de capacidades de las Instituciones de Educación e Investigación –por ejemplo, a través del INIFAP o las Fundaciones Produce– con las necesidades de asistencia técnica, principalmente para los proyectos agropecuarios. Para este efecto, es importante promover que los y las técnicas identifiquen y establezcan contacto con las instituciones de apoyo en la región (OSC's incluidas). Esta recomendación resulta de la mayor relevancia, dado que a partir de las RO 2013 se establece una ponderación adicional a los proyectos agroalimentarios, y se incentiva la implementación de proyectos de este tipo otorgándoles un mayor monto de recursos en las RO 2014.
2. Es preciso también que, tanto durante la capacitación previa, como a lo largo del acompañamiento de los asesores técnicos, se realice una labor de concienciación con las productoras sobre los aspectos



tos ambientales y la manera de incidir positivamente en ellos (por ejemplo, manejo de residuos tóxicos y no tóxicos, cosecha de lluvia, uso de fertilizantes y plaguicidas orgánicos).

3. Con el propósito de mejorar la inserción de los proyectos en los mercados, resulta primordial integrarlos en el marco de estrategias institucionales de largo alcance. Se recomienda considerar acciones como la creación de un sistema de información de oportunidades de mercado y el establecimiento de convenios marco de suministro de la Secretaría a cargo del Programa, con instituciones federales, estatales y municipales (DICONSA; DIF nacional y estatales; secretarías de educación estatales, sistemas de salud, cuerpos policiales y militares), así como con empresas y organizaciones sociales, como parte de una iniciativa de vinculación de los pequeños productores con el mercado, a partir de los cuales las empresas apoyadas por la Secretaría pudiesen gestionar sus convenios particulares de suministro. Los compromisos iniciales de venta que se asuman deben ser cuidadosamente establecidos en función de las capacidades reales de los emprendimientos, con el fin de generar un entorno de certidumbre comercial que propicie la estabilidad y el incremento de los ingresos que conduzcan a mayores escalas de producción. Lo anterior supone: i) fortalecer las capacidades de las beneficiarias<sup>32</sup> en temas relacionados con buenas prácticas agrícolas y de manufactura, acceso a mercados, certificaciones sanitarias y de calidad, entre otros temas; ii) alentar procesos de fortalecimiento a las organizaciones de segundo nivel, a fin de propiciar un mejor flujo de información, consolidar la oferta de productos y potenciar la capacidad de negociación con clientes y proveedores, así como facilitar la incursión en procesos de agregación de valor. Respecto a acciones puntuales en el corto plazo, se sugiere promover entre las beneficiarias, desde el diseño mismo del negocio y los contenidos de la capacitación y/o asesoría, los conocimientos necesarios para que encuentren su ventaja competitiva en la calidad de sus servicios, como una forma de valor agregado y diferenciación, principalmente en los giros no agropecuarios. En general, se recomienda fortalecer la asesoría en temas relacionados con la comercialización, ya sea a través de los asesores técnicos, o mediante la vinculación con OSC's y/o Instituciones de Educación presentes en el territorio.
4. Se recomienda fortificar los elementos endógenos de los emprendimientos (NDO), tales como capacidad de gestión administrativa, nivel de apropiación de los proyectos y fortalecimiento de los grupos a través de procesos participativos, a efectos de contar con mayores posibilidades de aprovechar de mejor manera los elementos exógenos (p. ej., mercado, estructura institucional), y generar un mayor impacto en el territorio tanto en términos económicos como sociales.
5. Es fundamental diseñar los mecanismos para que las relaciones entre hombres y mujeres se encaminen hacia condiciones más igualitarias. Se reitera la recomendación realizada en FAO, 2012, de impulsar un programa de formación en perspectiva de género, que integre a las personas que conforman los hogares de las beneficiarias, involucre a funcionarios y funcionarias (principalmente las

---

32 En vinculación con las IE & I

personas relacionadas con el Programa) e incluya a miembros de organizaciones campesinas. Esto podría realizarse en alianza con otras instituciones, por ejemplo INDESOL, INMUJERES y OSC's que trabajen en los temas relacionados con la igualdad de género.

6. Con el propósito de monitorear los avances en el tema es preciso promover, en coordinación las instancias responsables del desarrollo rural y con el INMUJERES, la realización un “Estudio de Género”, que caracterice las condiciones, necesidades, intereses y relaciones entre los géneros y, con base en el “Índice de Equidad de Género” elaborar un programa estratégico con perspectiva de género para el sector rural (FAO, 2012).
7. Así mismo, es importante fortalecer la perspectiva de género en los contenidos de la capacitación previa, de tal forma que se susciten las condiciones para el empoderamiento de las mujeres, por ejemplo, la difusión y promoción de los conceptos de igualdad entre su familia (principalmente a los hijos, a efectos de reducir la transmisión de las brechas de género), el liderazgo, la toma de decisiones y el diseño de soluciones en diferentes contextos. También, se sugiere promover fuertemente la participación de otros miembros de las familias de las beneficiarias, principalmente del género masculino, en los talleres de capacitación previa.
8. Con relación a las RO, los instrumentos de solicitud de apoyos y de supervisión, se recomienda:
  - a) Incrementar la proporción de proyectos sujetos a la supervisión previa, con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia del Programa en la asignación de los recursos.
  - b) Establecer con claridad los criterios bajo los cuales se justificará la solicitud del segundo apoyo, señalado en las RO 2014 (inciso a: *Que la solicitud de apoyo justifique la ampliación y/o escalamiento en la cadena comercial del Proyecto Productivo Autorizado para el ejercicio 2013*), así como las condiciones para el objeto planteado (inciso d: *Que en la Supervisión Previa se haga constar que existen las condiciones para el objeto planteado en la solicitud de apoyo*).
  - c) Anexar un catálogo de giros/actividades/sectores productivos a los Anexos A y B, a fin de estandarizar la información y facilitar la sistematización de los datos. Para los mismos efectos, se propone estandarizar los contenidos del Anexo “Análisis Financiero”.
  - d) Fortalecer la capacitación de asesores y asesoras técnicas para el llenado de los formularios, y hacer énfasis en que el formato debe completarse a partir de las características del proyecto y de su entorno, así como de su propia valoración con base en la interacción y diálogo con las beneficiarias. Se propone pedir a los asesores técnicos una breve descripción de los métodos utilizados para planear y diseñar el proyecto con las beneficiarias, además de la presentación de evidencias (fotografías, por ejemplo), y otorgar una ponderación adicional a los proyectos así presentados. Esto podría con-

tribuir a reducir la incertidumbre de los técnicos, que propicia espacios de “riesgo moral” como la clonación de proyectos.

- e) Reforzar la capacitación de los Enlaces Operativos y clarificar ciertos conceptos. Por ejemplo, la mayoría de las beneficiarias fueron catalogadas como “jefas de familia” en las Cédulas de Supervisión. Es importante puntualizar el significado del término, pues al parecer se confunde con “madre de familia”. De manera similar, la marcada predominancia de respuestas negativas a la pregunta “¿Los productos y/o servicios que genera el proyecto están encadenados a otros proyectos productivos de la región?<sup>33</sup>” revelan que el supervisor no tiene claridad sobre el concepto “encadenado”. Este último punto adquiere una especial importancia puesto que en las RO 2014 se otorga “... una ponderación adicional a aquellos Proyectos Productivos que formen parte de una cadena productiva regional, lo cual deberá manifestarse en el registro de la solicitud. Para estos casos se dictaminará la viabilidad técnica de los Proyectos Productivos que formen parte de la cadena productiva como un conjunto<sup>34</sup>.” Se sugiere modificar la redacción de la pregunta, que podría ser: “¿Los productos (...) forman parte de una cadena productiva regional? Esto supone el llevar a cabo una capacitación para profundizar en la comprensión de los conceptos vertidos en este apartado, principalmente los relacionados con el de cadenas productivas (regionales), con todos los funcionarios involucrados en la operación del Programa, y en particular con el equipo técnico y de supervisión.
- f) Integrar en el formato para la formulación del proyecto productivo (Anexo B) un punto que refleje el número de empleos que se espera crear a través del proyecto productivo. De igual forma, se recomienda acotar los requerimientos de información para los apartados relacionados con aspectos de mercado, con preguntas sencillas como: a) Descripción del producto o servicio final a ofrecer (¿qué?); b) Características del mercado (¿en dónde y a quiénes se va a vender?); c) Análisis de la competencia (número y características de las empresas competidoras); d) Estrategias de venta / valor agregado (¿cómo se van a diferenciar de sus competidores? Describir brevemente las opciones que haya definido el grupo, por ejemplo: precio, servicio, calidad, tiempos de entrega, crédito, acuerdos / convenios, etc.) Para ello, la participación de las beneficiarias resulta fundamental, tanto en términos de aprendizaje como de integración del grupo.

---

33 Cédula de Supervisión, Pregunta VIII. 8

34 RO 2014, ART. 37, Fracc II.

# ANEXOS



## ANEXO METODOLÓGICO

### 1. Métodos y procedimientos muestrales

Para evaluar el PROMUSAG se diseñaron cuestionarios para levantar información sobre los proyectos apoyados y sobre el impacto de dichos apoyos en el ingreso y otras variables relacionadas con las beneficiarias.

Para la aplicación de dichos cuestionarios se construyó el marco muestral de beneficiarias y proyectos, se identificó el diseño muestral más adecuado, se determinaron los tamaños de muestra y se seleccionaron las muestras correspondientes.

En este anexo se presentan los métodos y procedimientos muestrales utilizados para levantar las encuestas mencionadas. En primer lugar se describen los marcos muestrales, luego se presentan los diseños muestrales utilizados, a continuación se revisa la determinación de los tamaños de muestra y se describen los procedimientos para su selección, por último, se presentan las principales características de las muestras obtenidas.

#### 1.1 Marco muestral de beneficiarias

El marco muestral lo forman las beneficiarias apoyados por el PROMUSAG en 2011, la unidad de observación y de muestreo es la beneficiaria.

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 ingreso mensual de las beneficiarias antes del apoyo es la única variable disponible para tal efecto. Este ingreso mensual presenta una alta variabilidad, por lo cual se utilizó para determinar el tamaño de muestra, como se observa en el siguiente cuadro:

PROGRAMA	DOMINIO	BENEFICIARIAS	INGRESO PRO-MEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
PROMUSAG	MUJERES	24,889	1,438	1,777

#### 1.2 Diseño Muestral, tamaño y selección de la muestra de beneficiarias

Se aplicó un diseño muestral estratificado considerando dos variables: giro productivo y nivel de ingreso. El Tamaño de Muestra ( $n$ ) se calculó para una afijación de mínima varianza, considerando un 95% de nivel de confianza y un 6% de error, se utilizó la siguiente fórmula de cálculo:

$$n = \frac{(\sum N_i \sigma_i)^2}{(d N / Z_{1-\alpha/2})^2 + \sum N_i \sigma_i^2}$$

Donde:

<b><math>n</math></b>	=	tamaño de muestra
<b><math>N</math></b>	=	tamaño de población
<b><math>N_i</math></b>	=	tamaño del estrato $i$ de la población
<b><math>\sigma_i^2</math></b>	=	varianza estrato poblacional $i$
<b><math>Z_{1-\alpha/2}</math></b>	=	nivel de confianza
<b><math>d</math></b>	=	intervalo de estimación

Para calcular el tamaño de muestra y seleccionar la muestra de beneficiarias(os) se construyó un modelo, en Excel, con los siguientes pasos:

- clasificación del marco muestral de beneficiarias en estratos por giro productivo y nivel de ingreso
- numeración de beneficiarias y cálculo del tamaño de los estratos ( $N_i$ ),
- algoritmo para seleccionar números aleatorios comprendidos entre 1 y el tamaño de los estratos, aplicando la siguiente fórmula:

REDONDEAR [ 1 + ALEATORIO()·( $N_i - 1$ ), 0 ]

- incremento del tamaño de muestra en 1 beneficiaria en cada estrato, para asegurar reemplazos, por ejemplo, para PROMUSAG al tamaño de muestra de 68 se agregaron 20 reemplazos
- selección de los números aleatorios necesarios para conformar la muestra de cada estrato, considerando reemplazos
- identificación, en el marco muestral estratificado, de la muestra de beneficiarias correspondiente a la selección de números aleatorios.

El marco muestral y su estratificación, el diseño muestral, el cálculo del tamaño de muestra y la selección de esta con reemplazos se encuentran en los archivos Excel "Muestra PROMUSAG 2011.

El marco muestral está formado por 24,889 beneficiarias de los 4,489 proyectos apoyados por la SEDATU en 2011.

Se utilizaron 20 estratos y dos variables para la estratificación:

- Giro productivo del proyecto: agrícola (900 beneficiarias), comercio (7,025), industria (2,437), pecuario (10,501) y servicios (4,026)
- Ingreso mensual de las beneficiarias, 4 estratos en cada giro: muy bajo (5,740 beneficiarias), bajo (9,283), medio (8,166) y alto (1,700).

El tamaño de muestra con 95% de nivel de confianza y 6% de error, con afijación de mínima varianza es de 68 beneficiarias y 20 para reemplazo.

POBLACIÓN (Marco muestral)	Agrícola		Comercio		Industria		Pecuario		Servicios		Total	
	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio
Muy Bajo	161	134	1,654	81	577	95	2,406	92	942	39	5,740	82
Bajo	336	1,022	2,634	1,109	786	1,086	4,469	1,081	1,058	1,157	9,283	1,096
Medio	356	2,231	2,244	2,199	913	2,221	3,121	2,131	1,532	2,305	8,166	2,196
Alto	47	4,434	493	4,246	161	4,211	505	4,251	494	4,240	1,700	4,247
<b>TOTAL</b>	<b>900</b>	<b>1,520</b>	<b>7,025</b>	<b>1,435</b>	<b>2,437</b>	<b>1,483</b>	<b>10,501</b>	<b>1,319</b>	<b>4,026</b>	<b>1,711</b>	<b>24,889</b>	<b>1,438</b>

MUESTRA 95% NC y 6% Error	Agrícola		Comercio		Industria		Pecuario		Servicios		Total	
	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio
Muy Bajo	2	500	3	0	2	350	4	100	2	0	13	162
Bajo	2	900	6	1,150	3	1,183	10	1,120	3	1,217	24	1,129
Medio	2	2,400	8	2,075	4	1,875	11	2,127	6	1,958	31	2,066
Alto	2	3,600	5	3,660	2	4,300	6	3,950	5	5,860	20	4,355
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>1,850</b>	<b>22</b>	<b>1,900</b>	<b>11</b>	<b>1,850</b>	<b>31</b>	<b>1,894</b>	<b>16</b>	<b>2,794</b>	<b>88</b>	<b>2,049</b>
<b>Ingreso Medio con Factor de Expansión</b>		<b>1,563</b>		<b>1,351</b>		<b>1,451</b>		<b>1,322</b>		<b>1,784</b>		<b>1,426</b>

### 1.3 Diseño Muestral, tamaño y muestra de proyectos

Dado que los proyectos son unidades de observación y de muestreo diferentes a las beneficiarias, en principio, se debería seleccionar una muestra de proyectos independiente de la muestra de beneficiarias.

Sin embargo, esta alternativa resultaba muy costosa, ya que la información sobre el ingreso de las beneficiarias requiere levantar parte importante de la encuesta a proyectos, razón por lo cual a la muestra independiente de proyectos tendrían que agregarse los proyectos en que participan beneficiarias (de la muestra de beneficiarias) que no están comprendidos en la muestra independiente de proyectos.

Buscando alternativas se estudió la posibilidad de que la muestra de proyectos quedara integrada por todos los proyectos en que participan las beneficiarias de la muestra de beneficiarias. Se constató, en todos los casos, que la muestra implícita de proyectos así determinada, conformaba una muestra representativa y robusta del universo de proyectos.

La población está formada por los 4,489 proyectos apoyados por la SEDATU en 2011.

Se utilizaron 20 estratos y dos variables para la estratificación:

- Giro productivo del proyecto: agrícola (158 proyectos), comercio (1,297), industria (442), pecuario (1,847) y servicios (745)
- Ingreso mensual promedio de los integrantes del grupo, 4 estratos en cada giro: muy bajo (633 proyectos), bajo (2,045), medio (1,543) y alto (268).

La muestra de proyectos, implícita en la muestra de beneficiarias comprende 88 de los 4,489 proyectos, de los cuales 8 son agrícolas, 22 de comercio, 11 de industria, 31 pecuarios y 16 de servicios.

POBLACIÓN (Marco muestral)	Agrícola		Comercio		Industria		Pecuario		Servicios		Total	
	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio
Muy Bajo	16	311	175	205	61	253	285	210	96	212	633	215
Bajo	67	938	596	1,016	189	1,015	938	1,022	255	1,066	2,045	1,022
Medio	68	2,113	444	2,063	169	2,112	545	2,021	317	2,165	1,543	2,077
Alto	7	4,304	82	3,940	23	3,833	79	4,040	77	3,921	268	3,964
<b>TOTAL</b>	<b>158</b>	<b>1,529</b>	<b>1,297</b>	<b>1,450</b>	<b>442</b>	<b>1,476</b>	<b>1,847</b>	<b>1,321</b>	<b>745</b>	<b>1,718</b>	<b>4,489</b>	<b>1,447</b>

MUESTRA IMPLÍCITA DE PROYECTOS	Agrícola		Comercio		Industria		Pecuario		Servicios		Total	
	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio
Muy Bajo	2	458	2	50	2	308	3	280	1	0	10	247
Bajo	2	867	7	1,015	3	1,003	14	1,063	2	935	28	1,021
Medio	3	2,314	9	2,079	5	2,187	10	2,193	10	2,092	37	2,147
Alto	1	3,150	4	3,746	1	3,583	4	4,342	3	4,100	13	3,953
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>1,593</b>	<b>22</b>	<b>1,859</b>	<b>11</b>	<b>1,649</b>	<b>31</b>	<b>1,775</b>	<b>16</b>	<b>2,193</b>	<b>88</b>	<b>1,840</b>
<b>Ingreso Medio con Factor de Expansión</b>		<b>1,549</b>		<b>1,421</b>		<b>1,494</b>		<b>1,416</b>		<b>1,634</b>		<b>1,466</b>



## Evaluación Externa Complementaria de los Programas de Fomento de la SEDATU

Informe Final de Evaluación Complementaria  
Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG)



### Distribución de la muestra por estado (Total: 88 proyectos; 88 beneficiarias)

Estado	Proy/benef	Estado	
BAJA CALIFORNIA	2	OAXACA	2
CAMPECHE	1	PUEBLA	17
CHIAPAS	12	QUERETARO	4
CHIHUAHUA	2	QUINTANA ROO	1
DISTRITO FEDERAL	2	SINALOA	7
DURANGO	3	SONORA	5
ESTADO DE MÉXICO	8	TABASCO	3
GUANAJUATO	3	TAMAULIPAS	4
GUERRERO	5	TLAXCALA	4
HIDALGO	6	VERACRUZ	4
MICHOACÁN	10	YUCATÁN	2
MORELOS	3	ZACATECAS	1
NAYARIT	2		



## APÉNDICE ESTADÍSTICO

Contribución de los Programas en el contexto territorial: empleos generados respecto a la población ocupada de la localidad en que se ubican los proyectos apoyados.

Proporción promedio que guardan los empleos generados por los proyectos apoyados por la SEDATU EN 2011, respecto a la población ocupada (PO) de la localidad en que se ubican, según Programa y sexo, 2010 (%)			
Programa	PO Total	PO Mujeres	PO Hombres
FAPPA	2,4	9,1	1,6
FORMAR	3,7	3,4	3,8
JERFT	2,7	5,4	2,3
PROMUSAG	4,1	21,5	2,2
General	<b>3,0</b>	<b>11,9</b>	<b>2,0</b>

Fuente: INEGI-ITER, Censos de Población y Vivienda 1990, 2000 y 2010.  
Muestra de Proyectos productivos y de servicios, Encuesta FAO, 2014.

PROYECTOS APOYADOS POR SEDATU EN 2011 POR RANGO DE ACUERDO A LA PROPORCIÓN DE OCUPADOS EN LOS PROYECTOS RESPECTO A LA POBLACIÓN OCUPADA DE LA LOCALIDAD EN QUE SE UBICAN, POR PROGRAMA Y SEXO, 2010								
RANGOS	PROGRAMAS							
	FAPPA		FORMAR		JERFT		PROMUSAG	
	H	M	H	M	H	M	H	M
de 0 a 10%	152	125	6	7	64	56	84	62
de 10.1 a 25%	7	18	2	1	3	8	0	9
de 25.1 a 50%	0	5	0	0	0	1	3	7
de 50 a 100%	7	18	1	1	1	3	3	12
Número de proyectos	166		9		68		90	

Fuente: INEGI-ITER, Censos de Población y Vivienda 1990, 2000 y 2010.



**Evaluación Externa Complementaria de los Programas de Fomento de la SEDATU**

Informe Final de Evaluación Complementaria  
Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG)



Muestra de Proyectos productivos y de servicios, Encuesta FAO, 2014.								
PROPORCIÓN DEL TOTAL DE PROYECTOS APOYADOS POR SEDATU EN 2011 POR RANGO DE LA PROPORCIÓN DE OCUPADOS EN LOS PROYECTOS RESPECTO A LA POBLACIÓN OCUPADA DE LA LOCALIDAD EN QUE SE UBICAN, POR PROGRAMA Y SEXO, 2010 (%)								
RANGOS	PROGRAMAS							
	FAPPA		FORMAR		JERFT		PROMUSAG	
	H	M	H	M	H	M	H	M
de 0 a 10%	45,6	37,5	1,8	2,1	19,2	16,8	25,2	18,6
de 10.1 a 25%	2,1	5,4	0,6	0,3	0,9	2,4	0,0	2,7
de 25.1 a 50%	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0	0,3	0,9	2,1
de 50 a 100%	2,1	5,4	0,3	0,3	0,3	0,9	0,9	3,6
Fuente: INEGI-ITER, Censos de Población y Vivienda 1990, 2000 y 2010.								
Muestra de Proyectos productivos y de servicios, Encuesta FAO, 2014.								

PROPORCIÓN DE LOS PROYECTOS APOYADOS POR PROGRAMA DE LA SEDATU EN 2011, DE ACUERDO AL RANGO DE LA PROPORCIÓN DE OCUPADOS EN LOS PROYECTOS RESPECTO A LA POBLACIÓN OCUPADA DE LA LOCALIDAD EN QUE SE UBICAN, SEGÚN SEXO, 2010 (%)								
RANGOS RESPECTO A LA POBLACIÓN OCUPADA EN LA LOCALIDAD	FAPPA		FORMAR		JERFT		PROMUSAG	
	H	M	H	M	H	M	H	M
de 0 a 10%	91,6	75,3	66,7	77,8	94,1	82,4	93,3	68,9
de 10.1 a 25%	4,2	10,8	22,2	11,1	4,4	11,8	0,0	10,0
de 25.1 a 50%	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	1,5	3,3	7,8
de 50 a 100%	4,2	10,8	11,1	11,1	1,5	4,4	3,3	13,3
Suma	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fuente: INEGI-ITER, Censos de Población y Vivienda 1990, 2000 y 2010.								
Muestra de Proyectos productivos y de servicios, Encuesta FAO, 2014.								



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, Francisco (2008). “Las Estrategias de Desarrollo Económico Local” en Francisco Albuquerque, 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. ISBN: 978-1-59782-080-6. Sevilla, 2008
- Barreiro, Fernando (2007), “Territorios virtuosos para el desarrollo humano: Competitividad, cohesión social y ciudadanía en el desarrollo local”, II Encuentro Latinoamericano. Retos del Desarrollo Local. Gestión Innovadora de Territorios. Cuenca – Ecuador, noviembre 2007.
- CIESAS (Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática) (2012), Evaluación de Procesos del Programa de la Mujer en el Sector Agrario “Promusag”.
- CONEVAL, (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) (2010). Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México. Edición Noviembre 2010.
- 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 (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) (2011), “Evaluación Complementaria de los Programas de Fomento de la Secretaría de la Reforma Agraria. Programa de la Mujer en el Sector Agrario, PROMUSAG. Proyecto UTF/MEX/098/MEX FAO-SRA, México.
- \_\_\_\_ (2012), “Evaluación Externa Complementaria sobre la Perspectiva de Género de los Programas de Fomento de la Secretaría de la Reforma Agraria. Proyecto UTF/MEX/105/MEX FAO-SRA, México.
- Reglas de Operación PROMETE, 2014. DOF. Consulta en página electrónica oficial de la SAGARPA.
- Reglas de Operación PROMUSAG, varios años. Consulta en página electrónica oficial de la SRA.







Organización de las Naciones Unidas  
para la Alimentación y la Agricultura